

**LAPORAN PENELITIAN**

**MANAJEMEN DIVERSITAS DALAM ORGANISASI**

**(Penelitian Kualitatif-Interpretatif tentang Manajemen Diversitas  
di Perusahaan Multinasional PT. Schlumberger Geophysics Nusantara)**



**Oleh:**

**Dr. MC Ninik Sri Rejeki, M.Si.**

**Chatarina Endah Prihatini, M.A**

**Desideria Cempaka Wijayamurti, S.Sos**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

1. A. Judul Penelitian : Manajemen Diversitas dalam Organisasi  
B. Jenis Penelitian : Kualitatif-Interpretatif

### 2. Personalia Penelitian

#### A. Ketua Peneliti

- a. Nama Lengkap : Dr. MC Ninik Sri Rejeki, M.Si
- b. Jenis Kelamin : Perempuan
- c. Usia : 48 tahun
- d. Jab. Akademik : Lektor
- e. Golongan : 3 C
- f. Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
- g. Program Studi : Ilmu Komunikasi

#### B. Anggota Peneliti

1. a. Nama Lengkap : Catharina Endah Pratiwi, M.A  
b. Jenis Kelamin : Perempuan  
c. Usia : 27 tahun  
d. Jab. Akademik : Asisten Ahli  
e. Golongan : 3 A  
f. Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
g. Program Studi : Ilmu Komunikasi
2. a. Nama Lengkap : Desideria Cempaka Wijayamurti, S.Sos  
b. Jenis Kelamin : Perempuan  
c. Usia : 24 tahun  
d. Jab. Akademik : Asisten Ahli  
e. Golongan : 3 A

f. Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
g. Program Studi : Ilmu Komunikasi

3. Jangka Waktu Penelitian : 6 bulan

4. Biaya : Rp 4.130.000,-

Yogyakarta, Januari 2012

Mengetahui,

FAKULTAS  
ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Dr. Lukas S. Ispandriarno, M.A.

-----  
Dekan FISIP



Dr. MC Nnrik Sri Rejeki, M.Si.

-----  
Ketua Peneliti



Menyetujui,

L P P M  
Dr. Ir. Y. Djarot Purbadi, MT

-----  
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat

## ABSTRAK

Diversitas kultural bagi sebuah organisasi pada dasarnya dapat menjadi kekuatan positif bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Namun demikian, agar diversitas dapat menjadi kekuatan diperlukan pengelolaan yang dalam terminologi komunikasi keorganisasian, disebut sebagai manajemen diversitas. Hal ini seperti yang ada di PT Schlumberger Geophysics Nusantara. Perusahaan ini merupakan perusahaan multinasional yang memiliki karyawan dengan berbagai latar belakang budaya, dan memanfaatkan keragaman sebagai sebuah kekuatan untuk membangun tim kerja menuju tujuan organisasi.

Rumusan masalah yang dijawab dalam penelitian ini adalah gambaran tentang manajemen diversitas dalam organisasi, sehingga tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui manajemen diversitas dalam organisasi. Adapun konsep utama untuk pendekatan penelitian adalah manajemen diversitas dalam organisasi. Manajemen dalam kerangka ini dipahami sebagai sebuah manajemen yang dilaksanakan dengan merencanakan dan menerapkan sistem-sistem dan praktek-praktek organisasional. Tujuan dari manajemen ini adalah untuk memaksimalkan potensi keuntungan keragaman budaya, sekaligus mereduksi seminimal mungkin potensi kerugiannya.

Jenis penelitian ini kualitatif dengan berlandas pada paradigma konstruktivisme, sementara itu pendekatannya adalah interpretatif yang digunakan dalam studi komunikasi dan organisasi. Metode untuk itu adalah fenomenologi, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam. Subyek penelitian terdiri dari pihak manajemen dan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversitas kultural dapat menjadi kekuatan organisasi. Dalam konteks internal, kekuatan itu digunakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengembangkan bisnis perusahaan di negaranya masing-masing. Sementara itu, dalam konteks eksternal, perbedaan dipakai sebagai dasar untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dengan kultur yang beragam. Manajemen diversitas untuk itu dilakukan dengan membangun sikap adaptif di kalangan karyawan. Selain itu, dalam organisasi dibangun pula kultur untuk tidak mempermasalahkan perbedaan. Kultur ini ada di dalam sistem formal, yaitu dalam bentuk kode etik yang berfungsi sebagai pedoman anggota organisasi berinteraksi dan menjalankan praktek organisasional.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa manajemen diversitas diperlukan oleh Schlumberger untuk mengelola keragaman kultural di antara para karyawannya. Pengelolaan ini dimaksudkan agar keragaman tersebut dapat menjadi kekuatan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan sekaligus dilakukan untuk mereduksi potensi negatif dari adanya keragaman kultural.

Kata kunci: *manajemen diversitas, kekuatan organisasi, sistem formal, praktek organisasional, kode etik.*

## KATA PENGANTAR

Diversitas kultural dalam organisasi pada dasarnya dapat menjadi kekuatan sepanjang ada pengelolaan yang menyebabkan organisasi menjadi efektif mencapai tujuannya. Sebaliknya diversitas yang tidak dikelola akan memunculkan konflik antar kelompok di dalam organisasi, dan pada gilirannya menjadi kontraproduktif karena tujuan-tujuan organisasi terhambat dalam pencapaiannya. Dalam perspektif komunikasi, manajemen diversitas yang dilakukan dengan cara memberikan informasi dalam kuantitas dan kualitas memadai dapat membuat anggota organisasi memiliki kecerdasan organisasional. Temuan penelitian tentang masalah tersebut diperoleh tim peneliti di Schlumberger, sebuah perusahaan multinasional bergerak di bidang pelayanan jasa untuk berbagai perusahaan minyak di dunia.

Temuan diharapkan dapat memiliki signifikansi teoritis dan praktis, yaitu pemahaman tentang manajemen diversitas dalam organisasi dan potret keragaman yang berpotensi menjadi kekuatan positif. Dengan harapan ini, tim peneliti berusaha menyusun laporan agar bermanfaat sebagai referensi bagi mereka yang berkepentingan dengan manajemen diversitas.

Sebagai sebuah rangkaian proses penelitian, dari semenjak penyusunan proposal hingga laporan, tim peneliti banyak dibantu oleh berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini, diucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Krisdiana Wardhono, Recruiting & Staffing Coordinator dan Bapak Wijaya Cendra, OFS Recruiting & Universities Relation Manager PT. Schlumberger Geophysics Nusantara yang membantu pelaksanaan penelitian.
2. Ibu Fita Permatasari, Beryl Audrey, dan Stevanus Dwi Kurniadi dari Schlumberger yang telah bersedia menjadi informan penelitian.
3. Bapak M. Antonius Birowo, yang waktu itu menjabat Wakil Dekan I FISIP, atas fasilitas lokakarya yang diadakan sehingga penelitian ini dapat direncanakan dan dilaksanakan.

Sebagai penutup dari kata pengantar, tim peneliti dengan terbuka menerima setiap kritik dan saran dari segenap sidang pembaca guna perbaikan penelitian dengan topik serupa di masa mendatang. Untuk itu kami mengucapkan banyak terimakasih.

Yogyakarta, Januari 2012

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
 BAB I. PENDAHULUAN .....	 1
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah .....	3
3. Tujuan Penelitian .....	3
4. Manfaat Penelitian .....	3
5. Kerangka Konseptual .....	4
a. Paradigma Konstruktivisme dalam Penelitian Sosial .....	4
b. Pendekatan Interpretif dalam Studi Komunikasi dan Organisasi .....	7
c. Manajemen Diversitas dalam Organisasi .....	10
6. Metodologi Penelitian .....	13
a. Jenis Penelitian .....	14
b. Metode Penelitian .....	15
c. Subjek Penelitian .....	16
d. Teknik Pengumpulan Data .....	16
e. Teknik Analisis Data .....	17
 BAB II. DESKRIPSI TENTANG PT. SCHLUMBERGER GEOPHYSICS	
NUSANTARA .....	19
a. Profil Umum Organisasi .....	19
b. Profil Diversitas dalam Organisasi .....	20

BAB III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	31
1. Hasil Penelitian .....	
a. Diversitas sebagai Kekuatan Organisasi: Sebuah Pemaknaan atas Diversitas .....	31
b. Diversitas dalam Interpretasi Anggota Organisasi .....	34
c. Manajemen Diversitas dan Realitas Konflik di Schlumberger .....	39
2. Pembahasan .....	44
BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN .....	50
1. Kesimpulan .....	50
2. Saran .....	51
DAFTAR PUSTAKA .....	52
LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Proses Wawancara Fenomenologis .....	17
Gambar 2. Model Analisis Data Kualitatif .....	18
Gambar 3. Pembagian Kebangsaan di Schlumberger .....	22
Gambar 4. Perkembangan Perekrutan Perempuan .....	27
Gambar 5. Harapan Proporsi Perempuan di Schlumberger .....	28
Gambar 6. Proporsi Perempuan dalam Jenjang Karir di Schlumberger .....	29
Gambar 7. Proporsi Perempuan dalam Penelitian dan Pengembangan .....	30



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Transkrip Wawancara



## BAB I. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Diversitas dapat menjadi kekuatan bagi organisasi. Dalam kerangka ini, sebuah organisasi dapat menyusun agenda untuk memperjuangkan diversitas dalam tempat kerja. Diversitas kemudian menjadi semangat yang masuk dalam DNA organisasi.

PT. Schlumberger Geophysics Nusantara (Schlumberger) merupakan sebuah perusahaan multinasional yang menyediakan jasa pelayanan kepada berbagai perusahaan minyak. Sebagai sebuah perusahaan multinasional yang berbasis pada *international teamwork*, Schlumberger berupaya untuk merefleksikan keyakinan bahwa diversitas dapat memacu kreativitas dan kolaborasi. Dengan basis tersebut, Schlumberger mempekerjakan banyak karyawan dari berbagai bangsa dengan latar belakang budaya yang berbeda. Hal ini karena konsep *international teamwork* mengimplikasikan adanya kebutuhan atas ide-ide, pengalaman, dan perspektif yang berasal dari keragaman budaya karyawannya. Dengan demikian akan tercapai pemahaman yang *mindful* terhadap kebutuhan-kebutuhan *customers*. Dengan pemahaman yang baik terhadap komunitas dan kelompok budaya dari berbagai negara akan memungkinkan bagi *teamwork* untuk bekerja menembus batas-batas geografis.

Dalam kerangka ini jelas bahwa diversitas justru menjadi kekuatan dalam menjalin *teamwork* yang kuat bagi Schlumberger. Oleh karena itu kekuatan positif dari diversitas kultural justru sangat dirasakan bermanfaat bagi perusahaan multinasional semacam Schlumberger.

Tetapi selain memiliki keuntungan, diversitas budaya juga memiliki konsekuensi adanya potensi konflik karena perbedaan latar belakang yang dimiliki karyawannya. Potensi konflik ini

bisa muncul dalam ranah individual, misalnya dengan *stereotype* terhadap individu tertentu, kemudian berkembang menjadi konflik kelompok dengan latar belakang anggota yang sama, di sinilah pengaruh terhadap organisasi menjadi semakin besar. Bahkan jika tidak ada pengelolaan terhadap keragaman budaya tersebut, konflik juga bisa terjadi di ranah organisasi dan mengganggu produktifitas organisasi tersebut.

Diversitas budaya sendiri menurut Cox (1994: 6) adalah:

*"the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance"*

Berdasarkan definisi diatas maka, Cox membedakan diversitas kultural dalam iklim diversitas tertentu yang berafiliasi pada signifikansi budaya. Faktor yang muncul adalah faktor-faktor pada tingkat individu, yakni struktur identitas, prasangka, *stereotype*, dan kepribadian. Lalu faktor pada tingkat kelompok yakni perbedaan budaya, etnosentrisme, dan konflik antarkelompok. Tingkatan yang lebih besar lagi skalanya adalah pada tingkat organisasi, yakni budaya organisasi dan proses akulturasi, integrasi struktural, integrasi jaringan informal, dan bias dalam institusi di sistem sumber daya manusia.

Potensi konflik pada semua tingkatan tersebut perlu dikelola. Bahkan organisasi memerlukan manajemen yang mampu menjadikan diversitas tersebut menjadi kekuatan positif sesuai tujuan organisasi. Manajemen yang diperlukan adalah yang disebut sebagai manajemen diversitas. Manajemen ini dipandang mampu mengelola keragaman budaya dalam organisasi. Manajemen diversitas juga dipandang mampu membuat sinergi antara organisasi dan kondisi *global work*. Manajemen ini juga dapat memaksimalkan potensi tenaga kerjanya guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pelaksanaan manajemen diversitas memerlukan pengelola yang berkerangka kerja atau berkerangka acuan multikultur. Perspektif multikultur merupakan kerangka kerja atau kerangka acuan yang mengakui eksistensi berbagai budaya dalam organisasi.

## **2. Rumusan Masalah**

Penelitian ini ingin mencari pemahaman mengenai manajemen diversitas dalam organisasi yang memiliki keragaman budaya seperti Schlumberger. Untuk itu masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

”Bagaimana gambaran manajemen diversitas dalam organisasi?”

## **3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen diversitas dalam organisasi.

## **4. Manfaat Penelitian**

### Akademik

Memberikan kontribusi pada pemahaman mengenai penerapan manajemen diversitas dalam organisasi dengan keragaman budaya.

### Praktis

Penelitian juga bermanfaat untuk organisasi yaitu dalam konteks memberikan potret keragaman budaya dan menejemen diversitas di dalamnya.

## **5. Kerangka Konseptual**

### **a. Paradigma Konstruktivisme dalam Penelitian Sosial**

Dalam Griffin (2003:272) dikemukakan bahwa seorang ahli antropologi dari Princeton yang bernama Clifford Geertz telah menggagas sebuah pendekatan interpretif untuk melihat aktivitas organisasi. Gagasan itu pernah diterapkan oleh Michael Pacanowsky untuk melihat kehidupan organisasional. Mengadopsi gagasan Geertz dan dengan diilhami oleh aplikasi pendekatan tersebut oleh Pacanowsky, studi tentang “Manajemen Diversitas dalam Organisasi” ini akan menggunakan pendekatan interpretif dalam penelitiannya.

Pendekatan interpretatif (interpretif), dalam paparan tentang kaitan antara epistemologi, perspektif teoritikal, metodologi, dan metode, menurut Crotty seperti dikutip oleh Hidayat (2002:7), termasuk ke dalam konstruktivisme. Konstruktivisme merupakan salah satu paradigma di antara dua paradigma lainnya dalam ilmu-ilmu sosial. Paradigma-paradigma lainnya itu adalah klasik dan kritis.

Dalam pandangan konstruktivisme, ilmu sosial merupakan suatu analisis sistematis terhadap tindakan yang memiliki secara sosial. Analisis ini dilakukan melalui inkuiri langsung terhadap para aktor sosial dalam latar alamiah mereka sehari-hari. Adapun tujuan inkuiri adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang bagaimana para aktor sosial itu menciptakan dan memelihara dunia sosial mereka (Hidayat, 2002:3).

Apabila dicermati dari dimensi-dimensi paradigma, yakni ontologis, epistemologis, aksiologis, dan metodologis, maka karakteristik dari konstruktivisme adalah seperti yang tertuang dalam Tabel berikut:

**Tabel Karakteristik Konstruktivisme menurut Dimensi-dimensi Paradigma**

<b>DIMENSI</b>	<b>KARAKTERISTIK</b>
<u>Ontologis</u> (dimensi yang terkait dengan asumsi tentang realitas)	1. Memperlakukan realitas sebagai konstruksi sosial kebenaran 2. Memandang realitas bersifat relatif, yaitu berlaku sesuai konteks spesifik yang dinilai relevan oleh para aktor sosial
<u>Epistemologis</u> (dimensi yang terkait dengan asumsi tentang relasi antara peneliti dan subjek penelitian)	Memahami realitas sebagai produk interaksi antara peneliti dan subjek penelitian
<u>Aksiologis</u> (dimensi yang terkait dengan asumsi tentang nilai, etika, dan pilihan moral)	1. Memperlakukan nilai, etika, dan pilihan moral sebagai bagian integral dari penelitian 2. Menempatkan peneliti sebagai fasilitator yang menjembatani keragaman subjektivitas pelaku sosial 3. Memiliki tujuan penelitian merekonstruksi realitas sosial secara dialektis antara peneliti dan subjek penelitian)
<u>Metodologi</u> (dimensi yang terkait dengan asumsi tentang cara/proses peneliti memperoleh pengetahuan)	1. Menekankan empati dan interaksi dialektis antara peneliti dan subjek penelitian dalam merekonstruksi realitas 2. Menggunakan kriteria kualitas penelitian <i>authentically</i> dan <i>reflectivity</i>

Sumber: Hidayat (2002:9)

Guba dan Lincoln dalam Denzin dan Lincoln (1994:112) memaparkan bahwa sifat dari pengetahuan yang diperoleh melalui inkuiri adalah rekonstruksi pemikiran individual yang menyatu dengan lingkungan sosial. Sementara itu dalam isu tentang akumulasi pengetahuan, konstruktivisme lebih banyak memberi informasi dan rekonstruksi yang sifatnya *sophisticated*, yakni berupa rekonstruksi pemikiran-pemikiran yang seolah-olah merupakan pengalaman

peneliti sendiri, dan sebagaimana telah tertuang dalam tabel, kualitas penelitian dalam paradigma ini akan dilihat sejauh mana hasil penelitian merupakan refleksi otentik dari realitas yang dialami oleh para aktor sosial. Kriteria ini dalam paradigma konstruktivitas dikenal sebagai *authenticity* dan *relectivity*.

Pemikiran tentang konstruktivisme sendiri dapat mengacu pada konstruktivisme kognitif personal dan konstruktivisme sosiokultural. Tokoh konstruktivis personal adalah Piaget, sementara tokoh konstruktivis sosial adalah Vygotsky. Dengan mengambil pemikiran Cobb (Suparno, 1994:47), maka konstruktivisme kognitif personal dapat dikombinasikan dengan konstruktivisme sosiokultural guna mendapatkan pemahaman yang lengkap tentang subjek penelitian. Proses konstruksi dapat dipandang sebagai proses pembentukan pengetahuan individual yang aktif dan juga sebagai proses inkulturasi dalam praktek masyarakat. Sejalan dengan hal ini, dengan mengutip pendapat Suparno (1997:47), dapat dikemukakan bahwa melalui pengkombinasian, maka konstruksi pengetahuan tidak hanya merupakan proses konstruksi individual semata-mata, tetapi ada komponen sosiokultural yang masuk dalam proses konstruksi tersebut. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa komponen sosiokultural individu merupakan bagian integral dari pengetahuannya.

Konstruktivisme yang dikembangkan oleh Jesse Delia dkk. (Littlejohn, 2002:106) merupakan konstruktivisme kognitif personal. Dalam pemahaman ini individu dipandang aktif menginterpretasikan realitas sesuai dengan kategori konseptual dari pemikirannya. Realitas tersebut tidak menghadirkan dirinya sendiri dalam bentuk kasar, namun mesti disaring melalui kognisi seseorang. Konstruktivisme juga dilandaskan pada teori George Kelly tentang konstruk personal yang mengemukakan bahwa individu memahami realitas dengan mengkategorikan peristiwa-peristiwa sesuai dengan kesamaan dan perbedaan yang ada di antara peristiwa-

peristiwa itu. Kesamaan dan perbedaan dipandang sesuai dengan seperangkat hal-hal yang berlawanan yang ada di dalam sistem kognitif individu. Dalam memberikan makna terhadap realitas, individu akan mengklasifikasikan realitas ke dalam kategori-kategori. Kategori-kategori tersebut kemudian merupakan skema-skema interpretif. Skema-skema itu berkembang sesuai dengan prinsip ortogenik. Hal ini berarti terjadi perpindahan dari simplisitas dan generalitas relatif menuju kompleksitas dan spesifitas relatif. Sementara itu para konstruktivis sosiokultural lebih menekankan pada praktek-praktek kultural dan sosial dalam lingkungan subjek penelitian. Menurut para konstruktivis dalam cabang ini, proses memahami akan dipengaruhi oleh partisipasi individu dalam kegiatan-kegiatan sosiokultural (Suparno, 1997:46). Kegiatan-kegiatan itu, sebagai contoh adalah dapat dilakukan dalam situasi perusahaan, masyarakat, tetangga, dan sebagainya. Dengan mengambil contoh situasi perusahaan, maka peneliti dalam cabang konstruktivisme sosiokultural akan melihat interaksi individu di tempat kerja, misalnya melihat bagaimana partisipasinya individu di tempat kerja.

#### **b. Pendekatan Interpretif dalam Studi Komunikasi dan Organisasi**

Dalam studi komunikasi dan organisasi, pendekatan interpretif memusatkan studi pada makna dalam tindakan-tindakan sosial. Oleh karena itu studi organisasi yang bertolak dari paradigma ini akan melakukan eksplikasi terhadap makna-makna subjektif dan makna-makna konsensual yang menunjukkan realitas sosial. Ada tiga asumsi tentang sifat realitas dari interpretivisme, yaitu pertama, realitas sosial dikonstruksi melalui kata, simbol, dan perilaku para anggotanya. Kedua, reifikasi dipandang sebagai tindakan menstransformasi bentuk simbolik ke dalam bentuk konkrit, sementara abstraksi dipandang sebaliknya. Dalam kerangka ini bentuk simbolik yang berupa tindakan dan interaksi manusia dapat ditransformasi ke dalam bentuk hirarkhi, departemen, dan prosedur-prosedur yang berlaku dalam kehidupan organisasi.



Sementara itu diagram yang berbentuk konkrit dapat diubah ke dalam sifat simbolik. Struktur organisasi menurut interpretivisme berupa proses relasi sosial. Seterusnya struktur tersebut menciptakan pola-pola relasi yang mencerminkan adanya dinamika dalam relasi sosial itu. Ketiga, individu dianggap menciptakan lingkungannya sendiri. Oleh karena itu individu memiliki kemauan dan pilihan yang bebas untuk bertindak dan menginterpretasikannya dalam organisasi. Dengan kebebasannya itu kemudian individu dipandang berperan penting untuk mengkonstruksi realitas organisasinya.

Menurut Bantz (1983:55), dalam asumsi tentang sifat pandang terhadap organisasi, maka interpretivisme memandang organisasi bukanlah bersifat monolitik, namun bersifat pluralistik. Organisasi dalam kerangka ini adalah suatu susunan kelompok dengan maksud dan tujuan yang berbeda. Selain itu juga merupakan persatuan partisipan dengan prioritas masing-masing yang berbeda. Para partisipan di dalam organisasi akan menegosiasikan tujuan, tindakan, dan maknanya untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam kaitannya dengan isu bias manajerial yang terjadi dalam kehidupan organisasi, interpretif merupakan suatu pendekatan yang bebas dari bias manajerial. Sejalan dengan perspektif pluralistik yang dimiliki oleh interpretivisme, pendekatan ini mengakui semua perspektif yang ada dalam organisasi, baik perspektif bawahan maupun perspektif atasan. Sementara itu terkait dengan pandangan terhadap komunikasi organisasional, interpretivisme mengadopsi pandangan bahwa realitas dibangun melalui kata, simbol, dan tindakan para anggota organisasi. Untuk itu peneliti akan mengkaji pesan sebagai fenomena makna dan pengembangan dari makna sosial. Makna ini berkembang dari proses interaksi. Proses ini merupakan sesuatu yang senantiasa berlangsung dan berubah.

Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Redding dan Tomkins (1995:22), penelitian ini berada dalam tradisi naturalistik. Hal ini karena memiliki tujuan untuk menghasilkan pemahaman (*verstehen*) atas peristiwa-peristiwa rutin dan praktek-praktek organisasi. Apabila dijabarkan lebih jauh dapat dikemukakan bahwa naturalistik merupakan tradisi penelitian yang berfokus pada pemahaman atas cara-cara atau proses pembentukan realitas organisasi. Peneliti menggambarkan *verstehen* agar bisa memberi penjelasan atas makna realitas organisasi, baik yang tampak di permukaan atau yang berada dalam struktur dalam. Makna-makna tersebut memerlukan interpretasi subjektif dari para aktor, aktivitas-aktivitas yang dapat menciptakan kepekaan, penggunaan bersama makna-makna konsensual, dan juga interpretasi peneliti atas makna-makna ini.

Pengembangan peristiwa-peristiwa masa kini dan masa lalu akan mengantarai penggunaan bahasa dan penciptaan makna sosial. Ada tiga jenis makna dalam tradisi naturalistik, yaitu makna subjektif, intersubjektif, dan konsensual. Makna subjektif mengacu pada interpretasi individual yang dikonstruksi melalui proses-proses kognitifnya. Skema-skema interpretatif terdiri dari makna-makna diri, yaitu kesadaran umum atas kehadiran orang lain, serta kemampuan untuk merekonstruksi pengalaman orang lain secara psikologis. Kemampuan ini dikenal pula sebagai empati. Skema-skema tersebut memiliki dampak atas tindakan-tindakan sosial, dan pada gilirannya skema-skema inipun dipengaruhi oleh tindakan-tindakan sosial itu. Tindakan seseorang bersifat sosial ketika motif tindakannya berkenaan dengan orang lain. Tindakan itu akan tampak melalui interaksinya. Interaksi adalah proses yang memiliki kemampuan memodifikasi dan merubah makna-makna subjektif individu. Makna subjektif diciptakan oleh individu dengan memberikan makna pada (1) tindakan sosialnya dan (2) tuturan-tuturan yang disampaikan maupun yang diterima oleh individu itu. Dalam kaitannya dengan bahasa, makna

subjektif merupakan makna yang bertalian dengan bahasa dalam proses penciptaan pengertian dalam kehidupan sehari-hari.

Makna intersubjektif merupakan pertalian antara keyakinan, sikap, dan interpretasi individu-individu dalam organisasi. Makna ini mewakili suatu bentuk makna konsensual. Dalam kerangka ini berlaku dua perspektif, yaitu perspektif yang bersumber pada interpretasi peneliti atas dasar aktor dan realitas sosial, serta perspektif yang berasal dari makna yang dimiliki oleh aktor sosial itu sendiri. Sementara itu makna konsensual adalah makna yang diturunkan dari keyakinan tentang makna transedental. Makna transedental merupakan makna yang terkait dengan “bagaimana saya mengetahui bahwa interpretasi saya atas makna tersebut”. Makna konsensual juga dapat dikemukakan sebagai makna yang tercipta secara sosial untuk memperkirakan interpretasi orang lain.

### **c. Manajemen Diversitas dalam Organisasi**

Manajemen diversitas adalah manajemen di dalam organisasi yang dilaksanakan dengan merencanakan dan menerapkan sistem-sistem dan praktek-praktek organisasional. Tujuan manajemen ini adalah memaksimalkan potensi keuntungan keragaman budaya dalam organisasi, sekaligus mereduksi seminimal mungkin potensi kerugiannya.

Setelahnya tujuan manajemen diversitas adalah memaksimalkan kemampuan dari seluruh pekerja untuk memberi kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Selain itu juga untuk mencapai potensi keberhasilan tanpa terkendala oleh akibat-akibat yang muncul sebagai dampak adanya perbedaan dalam hal identitas kelompok, seperti gender, ras, kebangsaan, umur, afiliasi departemen, dan sebagainya.

Penerapan manajemen diversitas mensyaratkan adanya paradigma multikultural yang menjadi landasan organisasi. Cox (1994:229) mengemukakan suatu organisasi akan menjelma sebagai organisasi multikultural hanya jika organisasi itu dapat memberi nilai pada keragaman budaya yang ada di dalamnya. Adapun cirinya adalah (1) adanya budaya organisasi yang mendukung dan memberikan nilai pada perbedaan budaya, (2) mengakui pluralisme sebagai sebuah proses akulturasi, (3) ada integrasi struktural, (4) ada integrasi jaringan informal, (5) tak ada bias kultural yang terlembaga dalam sistem dan praktek manajemen sumberdaya manusia, dan (6) hanya terdapat sedikit konflik antar kelompok dalam menuju manajemen keragaman yang proaktif.

Dari paparan tersebut tampak bahwa manajemen diversitas merupakan hal yang krusial dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada tiga tujuan organisasi yang bisa difasilitasi oleh manajemen ini, yaitu (1) tujuan moral, etika, dan tanggungjawab sosial, (2) kewajiban resmi, dan (3) tujuan-tujuan kinerja dalam konteks ekonomi. Contohnya, dalam konteks kepentingan moral, representasi kelompok-kelompok budaya dalam populasi kerja secara keseluruhan, dan khususnya pada posisi yang sangat berkuasa perlu diperhatikan oleh pihak manajemen. Di dalam organisasi, tidak dikenal dominasi dari kelompok budaya dominan yang memperlakukan kelompok budaya lain dalam posisi subordinat.

Manajemen diversitas dilakukan dengan memahami faktor-faktor keragaman di tingkat individu, kelompok dan antarkelompok, serta konteks organisasi. Dalam kerangka pemahaman di tingkat individual, dapat dikemukakan bahwa identitas pribadi ada kaitannya dengan identitas kelompok, suatu identitas kelompok adalah sebuah afiliasi individu dengan orang lain. Di antara individu ada penggunaan bersama benda-benda atau simbol tertentu. Identitas ini menentukan perilaku individu, sedangkan prasangka lebih berupa bias pada tataran sikap. Prasangka

merupakan penilaian terhadap pihak lain berdasarkan karakteristik kelompoknya. Prasangka dapat memunculkan diskriminasi, sehingga dapat dikatakan bahwa diskriminasi mengacu pada bias perilaku. Dalam Lustig dan Koester (2010:158), diskriminasi dapat dikemukakan sebagai prasangka dalam arti tindakan.

Prasangka dan diskriminasi bersumber pada faktor-faktor intra pribadi, faktor-faktor antarpribadi, dan faktor-faktor penguatan sosial. Sementara itu, *stereotyping* adalah suatu proses kognitif dan perseptual. Dalam kerangka ini, sifat-sifat perilaku khusus individu-individu dianggap berdasar pada keanggotaan mereka dalam kelompok, yaitu sifat-sifat individu yang jelas tampak dapat diamati. Oleh karena itu *stereotyping* dapat pula memiliki pengertian sebagai sebuah proses yang dilalui individu, sehingga individu dapat dipandang sebagai anggota kelompok. *Stereotyping* juga memuat informasi tentang kelompok asal individu yang telah tersimpan dalam benak seseorang. Keragaman yang terkait dengan faktor-faktor individu ini berpengaruh pada perilaku dalam organisasi.

Dalam pada itu faktor kelompok dan faktor antarkelompok dapat memberikan pengaruh pada organisasi karena budaya mikro yang dibawa oleh kelompok memberikan sistem norma alternatif bagi organisasi. Oleh karena itu pengetahuan tentang perbedaan budaya antarkelompok penting untuk memahami keragaman dalam organisasi. Demikian pula dengan etnosentrisme. Etnosentrisme didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk memandang para anggota kelompok sendiri sebagai pusat dari segalanya. Dalam menginterpretasikan kelompok lain (*out-group*), suatu kelompok bertolak dari perspektif mereka sendiri. Perspektif demikian akan memandang keyakinan, perilaku, dan nilai-nilai kelompok mereka sendiri lebih positif daripada *out-group*.

Dalam pada itu menyangkut konflik antar kelompok dapat dikemukakan bahwa konflik antar kelompok dalam konteks diversitas kultural memiliki dua gambaran yang berbeda, yaitu (1) batas-batas kelompok, termasuk perbedaan kelompok, dan (2) konflik langsung maupun tak langsung yang berhubungan dengan identitas kelompok budaya. Dalam manajemen keragaman kultural faktor ini perlu diperhatikan dan dikelola sebagai bentuk kompetensi antarbudaya.

Tataran berikutnya yang terkait dengan pemahaman perbedaan dalam organisasi adalah pemahaman terhadap akulturasi, integrasi struktural, integrasi informal, dan bias institusional. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan prinsip-prinsip yang menjadi dasar bagi sistem manajemen organisasi. Akulturasi mengacu pada proses untuk memecahkan masalah perbedaan budaya, perubahan budaya, serta adaptasi antar kelompok, khususnya ketika satu kelompok akan dimekarkan, sedangkan integrasi struktural mengacu pada tingkatan heterogenitas dalam struktur formal organisasi. Dalam pada itu integrasi informal, dapat dikemukakan sebagai partisipasi dalam kelompok informal. Integrasi ini memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan karir individu. Akses pada jaringan informal memiliki implikasi langsung bagi karyawan dalam kontribusinya terhadap inisiatif kualitas total yang sangat bergantung pada keterlibatan karyawan. Sementara itu bias institusional mengacu pada fakta bahwa pola-pola preferensi inheren dalam pengelolaan organisasi akan menjadi kendala partisipasi para anggota organisasi. Faktor-faktor ini perlu dikelola pula dalam manajemen diversitas yang proaktif guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

## **6. Metodologi Penelitian**

Metodologi penelitian merupakan implikasi logis dari nilai-nilai, asumsi-asumsi, aturan-aturan, dan kriteria yang menjadi bagian tak terpisahkan dari paradigma. Oleh karena itu

penjelasan posisi metodologis dapat dipandang sebagai sebuah penegasan tentang nilai-nilai, asumsi-asumsi, aturan-aturan, dan kriteria dari paradigma keilmuan yang mendasari sebuah penelitian.

Setidaknya ada tiga manfaat dari penjelasan ini, pertama, membantu peneliti dalam melakukan kegiatan penelitian agar sesuai dengan paradigma. Peneliti dalam kerangka ini akan memiliki pegangan yang jelas tentang sesuatu yang seharusnya dilakukan, dan sesuatu yang seharusnya tidak dilakukan. Kedua, membantu peneliti dalam merumuskan *goodness* atau kriteria kualitas penelitian. Ketiga, membantu pihak lain dalam menanggapi rencana maupun hasil penelitian. Hal ini karena dengan mengetahui posisi metodologis secara jelas dapat diberikan saran dan kritik yang tepat atas penelitian yang dilakukan.

Adapun studi ini dilakukan berlandas paradigma konstruktivisme dengan asumsi metodologis bahwa cara atau proses peneliti memperoleh pengetahuan adalah dilakukan dengan metode dialektik/hermeneutik. Penelitian dilakukan dengan menginterpretasikan realitas sosial guna memperoleh pemahaman atas tindakan para aktornya. Pemahaman tersebut berupa pengalaman yang bersifat intersubyektif. Dalam tataran operasionalnya, studi adalah untuk memahami manajemen diversitas dalam organisasi.

#### **a. Jenis Penelitian**

Sarantakos (1993:6) mengemukakan beberapa tipe penelitian sosial. Tipe-tipe itu adalah pertama, tipe penelitian kuantitatif, yaitu yang mendasarkan diri pada prinsip-prinsip metodologis positivisme. Kedua, tipe penelitian dasar, yaitu penelitian untuk mencapai pengetahuan yang akan menyempurnakan pemahaman tentang dunia sosial. Ketiga, penelitian terapan, yakni yang terkait dengan isu-isu sosial politik. Penelitian ini untuk tujuan menemukan

*problem solving*, serta menentukan program-program kebijakan guna meningkatkan kehidupan sosial. Keempat, penelitian longitudinal, yaitu penelitian yang mencakup satu sampel atau lebih dalam situasi yang lebih dari satu kesempatan. Kelima, penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang mengacu pada sejumlah pendekatan metodologis. Pendekatan-pendekatan itu berdasarkan pada prinsip-prinsip teoritik yang berbeda. Adapun pendekatan-pendekatan yang termasuk ke dalam tipe penelitian ini adalah fenomenologi, hermeneutik, dan interaksionisme simbolik. Pengumpulan data dan analisis data bersifat nonkuantitatif. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengeksplorasi relasi-relasi sosial. Selain itu bertujuan pula untuk mendeskripsikan realitas yang dialami oleh para informan.

Dengan menyimak bahwa pendekatan utama penelitian ini adalah fenomenologi, maka dapat dikemukakan bahwa penelitian ini memiliki tipe kualitatif. Sebagai studi kualitatif, pengumpulan dan analisis data bersifat nonkuantitatif, yaitu dengan teknik wawancara mendalam dan analisis data kualitatif. Sementara itu, tujuan penelitian adalah mengeksplorasi relasi-relasi sosial yang membentuk bangunan komunikasi antar budaya.

## **b. Metode Penelitian**

Menurut Sarantakos (1993:155), pada umumnya suatu penelitian dilaksanakan berdasar satu metode dari sebuah konteks metodologis, yakni kuantitatif atau kualitatif. Sesuai dengan paradigma dan perspektif teoritik penelitian, maka metode yang digunakan adalah fenomenologi. Metode ini digunakan untuk melihat manajemen diversitas dalam organisasi. Dalam konteks tersebut dapat dikemukakan bahwa fenomenologi digunakan sebagai perspektif dengan pertimbangan bahwa pengalaman komunikasi antar budaya adalah peristiwa yang dirasakan dan dialami secara subjektif oleh setiap individu.



### **c. Subjek Penelitian**

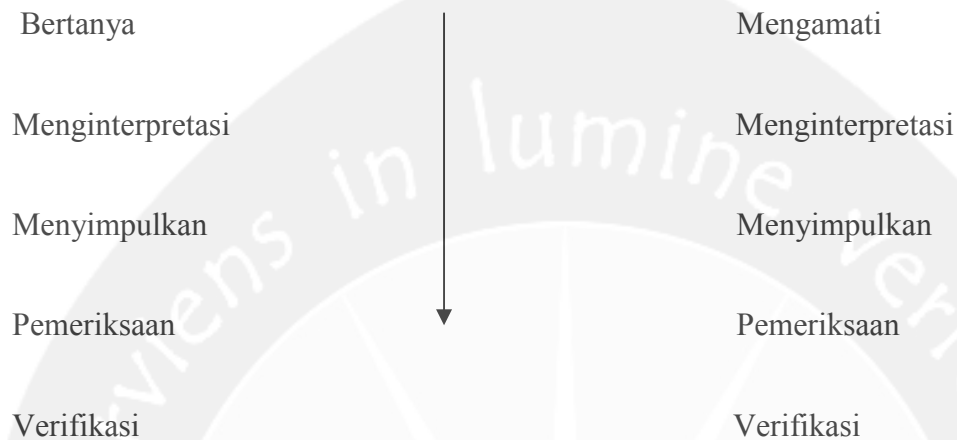
Subjek penelitian adalah individu-individu dari organisasi yang terdiri dari:

- a. Manajemen yang merencanakan dan melaksanakan manajemen diversitas. Tujuan dari pilihan subjek penelitian ini adalah agar mengetahui konsep dan implementasi manajemen diversitas di PT. Schlumberger.
- b. Karyawan yang mewakili kelompok yang berbeda dalam organisasi tersebut. Tujuan dari pilihan subjek penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi mengenai pengalaman karyawan dalam versi mereka, mengenai keragaman budaya dan manajemen diversitas.

### **d. Teknik Pengumpulan Data**

Data primer tentang pengalaman subjektif individu didekati secara fenomenologis dengan teknik *indepth-interview* (wawancara mendalam). Menurut sejarah wawancara dalam ilmu-ilmu sosial, Andrea Fontana dan James Frey mengemukakan tiga bentuk utama wawancara, yaitu terstruktur, takterstruktur, dan *open-ended*. Adalah wawancara *open-ended* memungkinkan adanya perubahan atau modifikasi terhadap instrumen wawancara selama proses penelitian. Dalam teknik ini termuat seni untuk mengajukan pertanyaan dan mendengarkan jawaban narasumber. Dalam penelitian kualitatif, teknik ini bersifat tidak netral, karena manakala pewawancara berupaya membangun realitas tentang situasi, maka wawancara akan memproduksi dasar pemahaman atas situasi yang dibangunnya. Instrumen yang dipakai dalam rangka penggunaan teknik ini adalah diri peneliti atau pewawancara sendiri dengan alat bantu yang berupa *interview guide* atau skedul wawancara. Skedul ini memuat daftar tentang isu-isu yang akan diungkap oleh peneliti (Minichiello dkk., 1995:82).

Wawancara mendalam dilakukan pada sejumlah informan. Adapun pendalaman informasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan untuk menjawab masalah penelitian (*research questions*). Adapun proses wawancara dilakukan seperti tampak dalam Gambar 1.

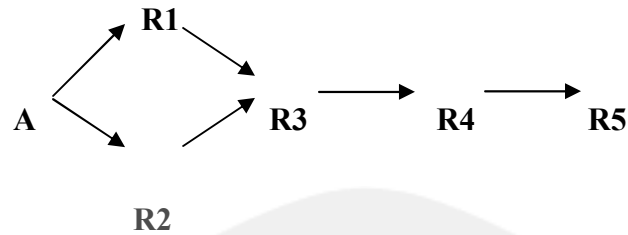


**Gambar 1. Proses Wawancara Fenomenologis**

#### **e. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data kualitatif menggunakan teknik pengembangan sistem koding. Sistem koding adalah pengorganisasian data menurut tema-tema konseptual yang dikenal oleh peneliti. Kode-kode berasal dari kisah-kisah responden, pertanyaan penelitian, dan kerangka teoritik. Kunci yang digunakan untuk mengembangkan sistem koding adalah dengan membuat daftar kata-kata yang akan dikonseptualisasikan ke dalam kategori-kategori dan kemudian dihubungkan dengan *general framework* (Minichiello, 1995:255).

Sementara itu sesuai dengan tipe penelitian yang digunakan, yaitu tipe penelitian kualitatif, maka model analisis datanya adalah sebagaimana tampak dalam Gambar 2.



**Gambar 2. Model Analisis Data Kualitatif**

**A** adalah jumlah informasi.

**R1** adalah jawaban responden yakni semua yang menjadi subjek penelitian.

**R2** adalah eksplanasi peneliti terhadap fenomena yang berbekal ilmunya (etik) sebagai kearifan peneliti (*researcher theory*).

**R3** adalah sinkronisasi antara pandangan emik dan etik. Dengan kata lain sinkronisasi R1 dan R2. Jadi R3 merupakan data kasar yang kita bawa dari lapangan. Dapat pula diberi pengertian sebagai refleksi/pandangan baru. Dalam kerangka ini peneliti harus kritis terhadap data. Harus diadakan pengujian/verifikasi pada informan yang sama atau informan lainnya.

**R4** adalah rasionalisasi dari keseluruhan proses. Dalam kerangka ini sudah harus mempertimbangkan bahasa, bersifat ilmiah namun mendalam.

**R5** adalah abstraksi yang lebih tinggi dari data yang diolah. Dengan kata lain merupakan paparan yang mampu mendeskripsikan relasi-relasi sosial dalam masyarakat.

## **BAB II. DESKRIPSI TENTANG SCHLUMBERGER LIMITED**

Penelitian mengenai manajemen diversitas dalam organisasi, memiliki fokus penelitian pada organisasi. Penelitian ini ingin melihat kemampuan organisasi dalam mengatur diversitas dalam organisasi. Adapun organisasi yang diteliti adalah perusahaan multinasional bernama PT. Schlumberger Geophysics Nusantara.

### **1. Profil Umum Organisasi**

PT. Schlumberger Geophysics Nusantara yang berkedudukan di Indonesia merupakan perusahaan cabang dari Schlumberger Limited (SLB) yang beroperasi di beberapa negara di dunia. Schlumberger didirikan pada tahun 1926. Perusahaan ini merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang penyediaan teknologi, solusi informasi dan manajemen proyek terpadu. Perusahaan melayani pelanggan yang bekerja di industri minyak dan gas, serta ladang minyak terkemuka di dunia. Dari sisi keragaman karyawannya, perusahaan mempekerjakan lebih dari 108.000 orang. Mereka berasal dari lebih 140 kebangsaan yang bekerja di sekitar 80 negara.

Dua segmen usaha yang dikembangkan oleh Schlumberger adalah Schlumberger Oilfield Services. Segmen ini menyediakan berbagai produk dan jasa dalam pengeboran, penyemenan sumur dan stimulasi, baik berupa penyelesaian maupun produk untuk konsultasi, perangkat lunak pengelolaan informasi, dan layanan infrastruktur teknologi informasi yang mendukung proses industri inti operasional. Segmen lain, yaitu WesternGeco, adalah perusahaan seismik terbesar di dunia, menyediakan akuisisi dan jasa pengolahan data.

Schlumberger memiliki kantor utamanya di Houston, Paris dan Den Haag. Pengelolaan usahanya dilakukan melalui 33 daerah GeoMarket. Daerah tersebut dikelompokkan dalam empat wilayah geografis, yaitu Amerika Utara, Amerika Latin, Eropa, serta Afrika, Timur Tengah dan

Asia. Adapun struktur GeoMarket adalah menawarkan pelanggan pada satu titik kontak di tingkat lokal guna operasi lapangan, kemudian membawanya bersama-sama tim geografis yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan pemecahan masalah. Sementara itu, melalui kerjasama dengan segmen teknologi perusahaan, GeoMarket menyediakan jasa informasi dan pengetahuan kepada pelanggan.

Keuntungan yang ditawarkan Schlumberger kepada klien mencakup empat domain, yaitu pertama, operasi eksplorasi dan produksi yang diperoleh melalui 75 tahun pengalaman. Kedua, industri jasa yang terkait dengan teknologi dan inovasi melalui jaringan 25 penelitian, pengembangan, dan pusat teknologi. Ketiga, jangkauan global di lebih dari 80 negara yang digabungkan dengan pengalaman lokal yang kuat dan keragaman dalam pemikiran, latar belakang dan pengetahuan lebih dari 140 kebangsaan. Keempat, komitmen untuk keunggulan dalam penyediaan layanan mengatasi batasan ruang dan waktu.

## **2. Profil Diversitas dalam Organisasi**

Menurut Schlumberger, dikutip dari website resminya, kekuatan dari perusahaan ini adalah pada keragaman tenaga kerja, dengan laki-laki dan perempuan dari berbagai negara dan latar belakang budaya berbeda, namun bisa bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai sebuah perusahaan multinasional, Schlumberger berusaha mendorong praktek kerja yang adil di seluruh dunia dan menawarkan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan. Hal ini terkait dengan pelanggan Schlumberger dari berbagai negara.

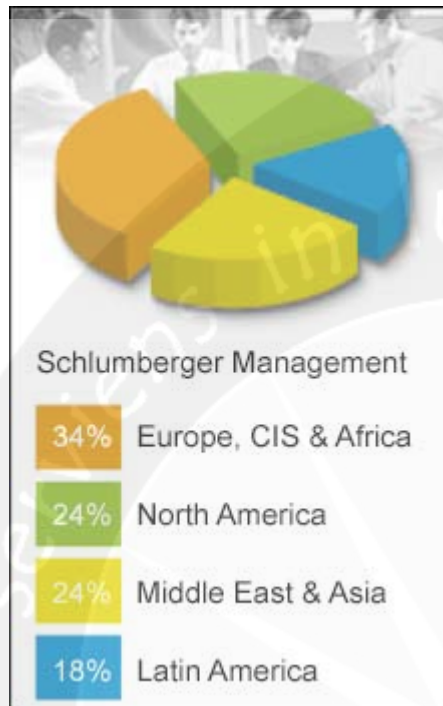
*Stakeholders* Schlumberger, baik pelanggan, pemasok, maupun pemegang sahamnya ada dalam kondisi semakin global dan beragam. Perusahaan diharapkan dapat memahami, merespon dan memberikan layanan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Untuk itu Schlumberger

perlu menarik dan mempertahankan *top performer* di seluruh dunia melalui potensi dan kualitas tenaga kerjanya. Potensi yang dimiliki antara lain adalah kemampuan perusahaan ini untuk menciptakan berbagai perspektif jender dan budaya, yang dapat merangsang kreativitas dan inovasi produktif. Oleh karena itu, perusahaan berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Hal ini disadari, pertama, bahwa Schlumberger merupakan perusahaan publik yang berorientasi pada keuntungan dan pengembalian ke pemegang saham. Kedua, ritokrasi merupakan kendali tindakan perusahaan demi keputusan terbaik dan kemajuan karyawan. Ketiga, di dalam perusahaan, karyawan bisa berkomunikasi dengan banyak bahasa, namun Bahasa Inggris adalah bahasa untuk komunikasi dalam manajemen internal. Keempat, keanekaragaman jender adalah komitmen yang harus dilaksanakan.

Fokus keanekaragaman di Schlumberger dimulai tahun 1994. Sejak saat itu perusahaan mengalami kemajuan. Ke depan, perusahaan ini terus berupaya meningkatkan angka persentase perempuan yang direkrut sebagai karyawan. Schlumberger juga memastikan pengembangan karir perempuan agar dapat memiliki kinerja yang tinggi.

Keanekaragaman kebangsaan di Schlumberger diperoleh dari perekrutan sumber daya manusia yang berasal dari semua bangsa. Dalam konteks ini, perusahaan tersebut telah berhasil menarik dan mengembangkan kebangsaan *non-western* atau kebangsaan dari negara-negara berkembang, kemudian mengintegrasikannya pada semua tingkatan tenaga kerja, termasuk manajemen senior. Schlumberger meyakini bahwa baik laki-laki maupun perempuan adalah aset utamanya. Adapun perubahan kebijakan dalam komposisi tenaga kerja berbasis jender telah menyebabkan Schlumberger melakukan penyesuaian dalam bersikap terhadap perekrutan, retensi dan mobilitas karyawannya. Hal ini sejalan dengan perubahan signifikan yang terjadi pada

masyarakat global dalam beberapa dekade terakhir, yaitu keberadaan perempuan pekerja. Pembagian kebangsaan yang ada di Schlumberger tersebut adalah seperti tampak pada Tabel 3.



**Gambar 3. Pembagian Kebangsaan di Schlumberger**

Sumber: website resmi Schlumberger: workforce diversity:  
[http://www.slb.com/about/guiding\\_principles/diversity.aspx](http://www.slb.com/about/guiding_principles/diversity.aspx) diakses pada tanggal; 7 Mei 2011

Sebagai perusahaan multinasional berbasis di berbagai negara, Schlumberger memiliki kepedulian terhadap isu-isu dan warga negara global. Untuk itu, Schlumberger merumuskannya dalam konsep Schlumberger Global Citizenship, yang mencerminkan keragaman dan integritas tenaga kerja, yaitu diambil dari 140 negara dan bekerja di 80 negara. Karyawan di perusahaan ini berusaha untuk mewujudkan kualitas global dengan mempertahankan standar yang tinggi dalam berperilaku di manapun perusahaan beroperasi.

Sebagai sebuah bisnis dan komunitas individu, Schlumberger tersambung ke tantangan global yang juga berdampak pada karyawan, kontraktor, pemasok, klien, pemegang saham,

keluarga dan masyarakat. Untuk memandu perilaku perusahaan, wakil-wakil perusahaan di negara-negara lain dan karyawannya telah mengembangkan sebuah kerangka kerja dalam menghadapi tantangan ini. Kerangka kerja tersebut berfokus pada enam isu, yaitu perubahan iklim, lingkungan, keselamatan berkendara, pencegahan malaria, kesadaran HIV/AIDS, pendidikan, dan kode etik. Keterlibatan aktif dalam isu-isu tersebut diharapkan dapat menjadikan Schlumberger hadir sebagai korporasi dengan sumberdaya manusia berkewarganegaraan global.

Dari paparan tersebut, kode etik merupakan isu yang terkait dengan diversitas dalam organisasi. Kode etik dipahami sebagai suatu garis besar yang dirancang untuk menjadi pedoman berperilaku anggota organisasi, baik dalam pembuatan keputusan, pengendalian bisnis, maupun praktek-praktek kerja lainnya. Di Schlumberger, selain kode etik, ada kebijakan perusahaan.

Kode etik dan kebijakan perusahaan berlaku untuk semua anggota organisasi, baik manajemen maupun karyawan. Dua hal tersebut dirancang untuk menangani situasi bisnis secara profesional, terbuka, dan adil. Kode etik Schlumberger memberi tekanan pada nilai-nilai dan mendorong karyawan memasukkan nilai-nilai ke dalam kehidupan kerja mereka. Sementara itu, dalam hal kebijakan perusahaan yang menyangkut relasi dalam konteks jender, terdapat suatu kebijakan yang disebut *sexual harassment policy*.

Kebijakan tentang pelecehan seksual tersebut didasari pemikiran bahwa elemen dasar dari strategi bisnis yang dijalankan Schlumberger adalah pengembangan budaya global. Budaya ini memungkinkan laki-laki dan perempuan dengan berbagai kebangsaan dan latarbelakang budaya dapat bekerjasama berlandas pada kekuatan diversitas. Dengan demikian dapat terbangun sebuah tim yang sukses untuk kemajuan perusahaan.



Penghormatan terhadap masing-masing individu menjadi bagian yang esensial untuk mewujudkan tujuan tersebut. Oleh karena itu pelecehan seksual harus dihindari karena jelas bertentangan dengan nilai-nilai yang dibangun di perusahaan ini. Pelecehan seksual yang tidak ditolerir mencakup hal-hal sebagai berikut (1) pernyataan-pernyataan yang berkonotasi seksual, (2) semua bentuk ungkapan verbal maupun nonverbal yang ditujukan untuk mengintimidasi pihak lain, (3) keputusan personal yang terkait dengan promosi, kompensasi, dan sebagainya yang didasarkan pada pertimbangan seksual, dan (4) humor seksual yang disampaikan tidak pada tempatnya. Semua pengaduan dan pertanyaan berkenaan pelecehan seksual dilakukan dalam cara yang menjamin kerahasiaan pengadu. Setelahnya diikuti dengan investigasi terhadap kasus. Kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan prinsip dasar tersebut dalam implementasinya selalu dikomunikasikan kepada semua unit yang ada di Schlumberger.

Kode etik dirancang mendukung nilai-nilai yang dikembangkan oleh Schlumberger. Perusahaan memang sengaja menetapkan standar konsisten dan tinggi untuk semua karyawan, tidak peduli posisi mereka atau tempat mereka bekerja. Bagi Schlumberger, kode etik dapat mendukung berbagai kebijakan perusahaan, standar, pedoman, proses bisnis dan prosedur yang ditetapkan. Intinya perusahaan memberi kewajiban dan tanggungjawab bagi anggota organisasi untuk berperilaku etis dalam setiap aspek kehidupan bisnis. Tidak hanya itu, kode etik yang berperan sebagai pedoman berperilaku sehari-hari ini pada akhirnya dapat memberi kontribusi bagi terbentuknya identitas Schlumberger.

Dalam kode etik perusahaan disebutkan bahwa untuk memahami etika, bukan hanya sekedar mematuhi peraturan dan hukum yang mengatur bisnis perusahaan, melainkan pengertian bahwa keputusan perusahaan kemungkinan akan mempengaruhi orang lain yang tidak terlibat dalam perusahaan. Melalui pemahaman itu bisnis perusahaan diharapkan untuk terus tertuntun

pada perilaku bisnis yang taat hukum dan peraturan. Dalam pernyataannya di kode etik juga disebutkan bahwa perusahaan perlu juga untuk tunduk pada hukum dan peraturan di negara-negara tempat beroperasinya Schlumberger. Sebagai tambahan pula, perusahaan diharapkan untuk menjaga kepercayaan dan hormat kepada klien, pelanggan, sesama karyawan dan *stake holders* lainnya.

Pada kode etik disebutkan pula bahwa kekuatan perusahaan terletak di diversitas itu sendiri. Semua pekerja diharapkan mampu untuk memperlakukan orang lain secara profesional berdasarkan penghormatan, kepercayaan, dan harga diri individu. Perusahaan tidak mentoleransi kekerasan dalam bentuk apapun. Cara untuk menghentikan kekerasan ini adalah bahwa para karyawan diharapkan untuk melaporkan tindakan kekerasan dalam bentuk apapun. Hal ini karena kekerasan tidak bisa diterima oleh perusahaan. Pelaporan itu sendiri merupakan sesuatu yang wajib bagi karyawan.

Melalui pedoman untuk perekrutan dan pengembangan sumberdaya manusia tersebut, Schlumberger berusaha untuk memberi tekanan pada nilai-nilai diversitas, antara lain adalah sebagai berikut:

*“Promote diversity of nationality, culture, gender, and thought. The richness of our diversity is what truly differentiates Schlumberger. We are simply better able to relate to the needs of our customers and employees, wherever they may be.”*

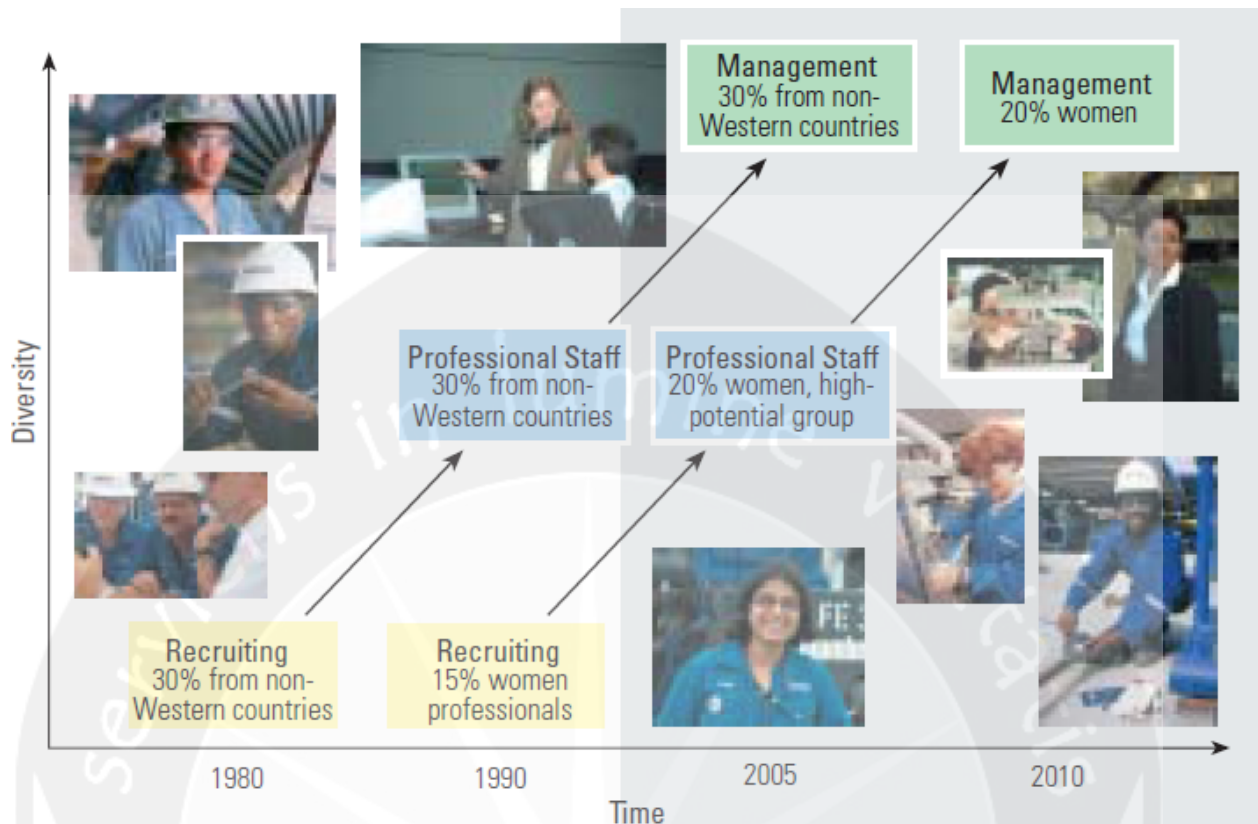
Pernyataan ini disebutkan dalam dokumen personel guidelines principle. Dalam pedoman itu, tampak Schlumberger menekankan pentingnya promosi atas keragaman kebangsaan, budaya, jender, dan perbedaan dalam pemikiran. Keragaman tersebut justru menjadi identitas yang membedakan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya. Melalui perbedaan itu perusahaan lebih mampu berhubungan dengan kebutuhan pelanggan dan karyawan dimanapun mereka berada.

Unsur dasar dari strategi bisnis Schlumberger adalah untuk mengembangkan budaya global di mana laki-laki dan perempuan dari semua latar belakang dan kebangsaan dapat membangun kekuatan keragaman saat bekerjasama sebagai tim untuk keberhasilan perusahaan. Dalam Personel Guideline Principle juga disebutkan bahwa:

*“Every person is appreciated for his or her unique capabilities and we strive to ensure that all employees feel respected and valued. We do not ask people to give up their identities, but to contribute their talents, thoughts and creativity to enrich the teams with which they work. Our well-established global recruitment program is designed to supply the company with the diverse talent for which Schlumberger is now known”*

Hal ini menunjukkan adanya dokumentasi tertulis mengenai prinsip perusahaan, yang menyatakan bahwa setiap orang dihargai karena kemampuan uniknya. Dalam konteks ini Schlumberger berusaha memastikan bahwa semua karyawan merasa dihormati dan dihargai. Perusahaan juga tidak meminta orang untuk melepaskan identitas mereka, tetapi memberikan kontribusi bakat, pikiran dan kreatifitas untuk memperkaya tim di tempat mereka bekerja. Semuanya ini tercermin dalam rekrutmen yang berpandangan global.

Perusahaan memiliki rencana masa depan mengenai diversitas. Ancangan ini terkait dengan kemampuan perusahaan untuk melihat bahwa diversitas merupakan bagian dari nilai-nilai perusahaan, dan menjadi kekuatan, serta menjadi pembeda dengan perusahaan lainnya. Untuk itulah dalam Konferensi internasional “Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe” yang diadakan di Berlin, Jerman, pada tanggal 10-11, 2003 disebutkan bahwa terobosan Schlumberger ini merupakan contoh komitmen yang dibuat oleh beberapa CEO dari penelitian dan pengembangan (R & D) di perusahaan Eropa.

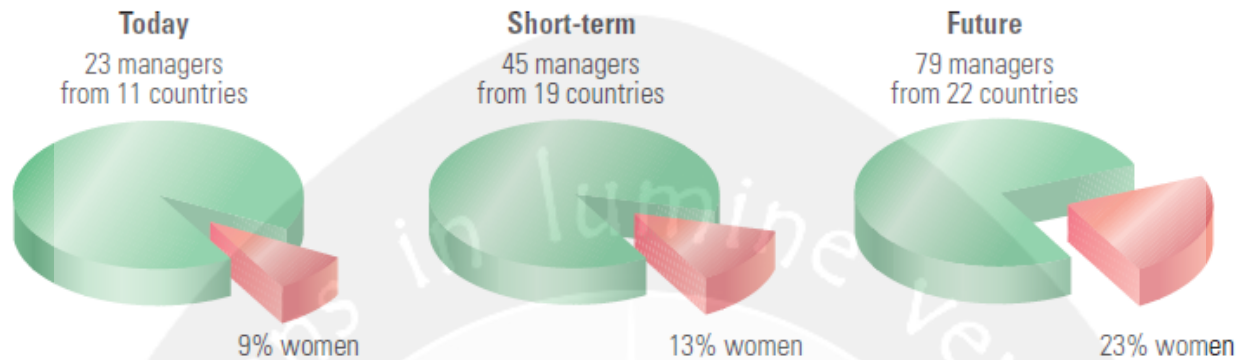


**Gambar 4. Perkembangan Perekrutan Perempuan**

*Sumber: Presentasi dalam Konferensi Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe Andrew Gould Berlin, Germany October 10–11-2003*

Pada masa sekarang, keanekaragaman merupakan jantung strategi bisnis perusahaan. Di Schlumberger, transformasi budaya perusahaan yang terkait dengan manajemen diversitas membutuhkan waktu 10 sampai 20 tahun. Pada tahun 1970-an, Schlumberger memutuskan untuk merekrut dan kemudian mengembangkan sumberdaya manusia dari negara-negara berkembang secara proporsional untuk memperluas perspektif bisnis dan pendapatan. Pada masa sekarang, keragaman ini berada pada semua lini perusahaan, termasuk manajemen puncak. Setelahnya pada awal 1990-an, perusahaan mulai merekrut karyawan dengan diversitas jender sebagaimana diversitas dalam konteks kebangsaan. Hal ini dapat dibaca sebagai sebuah peluang besar bagi

perempuan untuk berkarir di Schlumberger. Adapun angka harapan proporsi perempuan di perusahaan tersebut adalah seperti tampak pada Gambar 5.



**Gambar 5. Harapan Proporsi Perempuan di Schlumberger**

*Sumber: Presentasi dalam Konferensi Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe Andrew Gould Berlin, Germany October 10–11-2003*

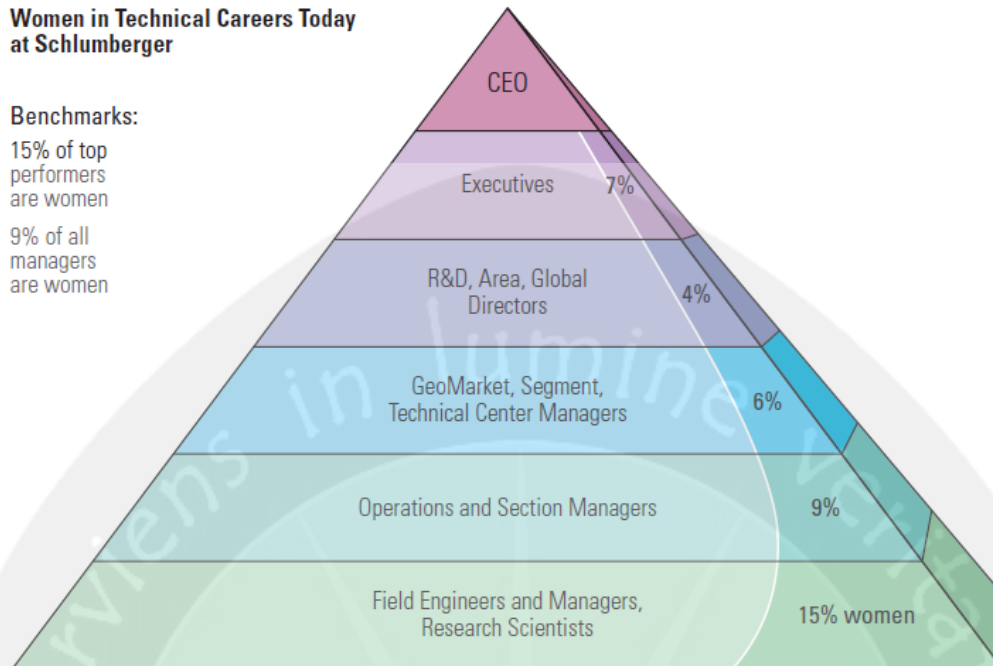
Pada saat ini, terdapat karyawan dari 11 negara. Dari 11 negara itu, ada 23 orang yang menempati posisi manajer utama. Adapun terkait dengan persoalan jender, dari komposisi staf manajemen, tampak bahwa proporsi perempuan dalam manajemen meningkat dari 9% menjadi 13%. Ke depannya ditargetkan meningkat menjadi 23%. Dalam jenjang karir perempuan di Schlumberger terdapat gambaran seperti tampak dalam Gambar 6.

### Women in Technical Careers Today at Schlumberger

#### Benchmarks:

15% of top performers are women

9% of all managers are women



Exempt population 21,600 people, 15% women

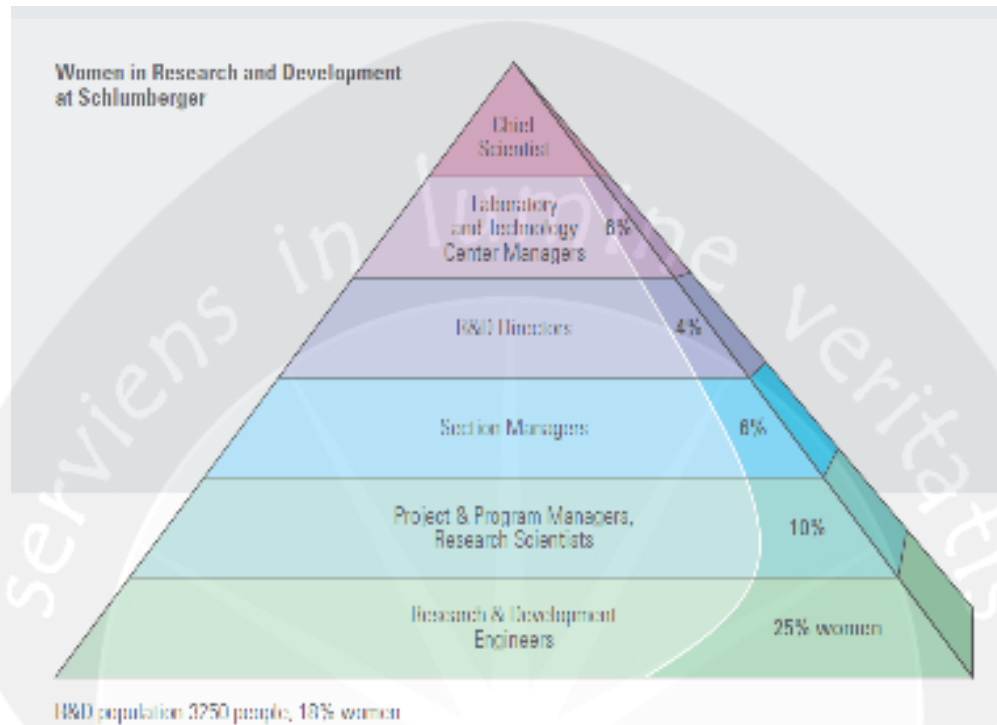
*Women in technical careers today. Of the population of 21,600 exempt employees in Schlumberger, 15% are women. Women must break through a glass ceiling to become a critical mass in top management populations.*

**Gambar 6. Proporsi Perempuan dalam Jenjang Karir di Schlumberger**

*Sumber: Presentasi dalam Konferensi Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe Andrew Gould Berlin, Germany October 10–11-2003*

Gambar 6. Menunjukkan bahwa proporsi wanita masih lebih kecil dibandingkan proporsi laki-laki. Proporsi terbesar adalah pada posisi *field engineers* dan manajer, serta peneliti, yakni sebesar 15%. Sementara itu, sesuai dengan bentuk piramida ini, dapat dilihat bahwa semakin ke atas posisi atau kedudukan jabatannya, semakin kecil proporsi perempuannya. Sebagai contoh, bagian *excutive* proporsi perempuan hanya 7%. Bahkan, hingga saat ini belum ada perempuan yang menempati posisi CEO. Meskipun begitu, Schlumberger memiliki harapan untuk memperbesar proporsi perempuan dalam jenjang karir di perusahaan ini.

Dalam pada itu, kalau dilihat proporsi perempuan dalam penelitian dan pengembangan di SLB, maka gambarannya adalah seperti tampak pada Gambar 7.



**Gambar 7. Proporsi Perempuan dalam Penelitian dan Pengembangan**

*Sumber: Presentasi dalam Konferensi Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe Andrew Gould Berlin, Germany October 10–11-2003*

Dari Gambar 7., tampak bahwa perempuan yang menempati posisi di Bagian Penelitian dan Pengembangan sebanyak 25%. Di atasnya, perempuan menempati posisi sebesar 10%, yaitu untuk manajer proyek dan program, serta peneliti, untuk *section managers* sebanyak 6%. Pada posisi puncak yakni direktur penelitian dan pengembangan dan manajer laboratorium, serta pusat teknologi, masing-masing 4% dan 6%. Hal ini menunjukkan, pada bagian inti dari perusahaan yang memberikan layanan inovasi teknologi, perempuan sudah memiliki kontribusi yang tinggi.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hasil Penelitian

##### a. Diversitas sebagai Kekuatan Organisasi: Sebuah Pemaknaan atas Diversitas

Diversitas adalah kekuatan organisasi. Hal ini seperti diungkapkan oleh informan 1:

*“Diversitas buat Schlumberger sangat penting sebab merupakan perusahaan jasa perminyakan. Jasa perminyakan itu artinya kita menjual jasa, jadi orang yang butuh jasa. Jadi kita beroperasi hampir diseluruh dunia. Perusahaan minyak ladang belum tentu seluruh dunia, jadi bisa di mana-mana. Jadi karena kita punya policy di mana supaya langgeng atau di bisnis, maka kita butuh orang dari mana-mana untuk meng-handle klien di mana-mana. Oleh karena itu diversitas menjadi penting. Schlumberger sendiri memiliki 140.000 karyawan”.*

Setidaknya ada empat alasan Schlumberger Geophysics Nusantara (Schlumberger) memaknai perbedaan sebagai kekuatan, pertama, perusahaan membutuhkan karyawan yang berbeda untuk cabang di berbagai negara. Hal ini seperti penuturan informan 3:

*“Enaknya itu bareng dengan yang temen-temen lain dari berbagai negara. Kami ikut training di negara-negara lain, juga bertemu dengan banyak karyawan trainee lainnya yang nantinya akan menjadi karyawan Schlumberger di lokasi yang berbeda di banyak negara”.*

Selain itu perusahaan membutuhkan karyawan yang berbeda agar dapat memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan. Hal ini karena sebagai perusahaan yang beroperasi di berbagai negara, Schlumberger berhubungan dengan pelanggan dari berbagai negara dengan kultur berbeda. Dengan situasi harus berelasi dengan berbagai pihak yang berbeda negara dan berbeda kultur, Schlumberger membutuhkan karyawan yang memahami perbedaan tersebut.



Klien Schlumberger berasal dari negara dan kultur yang berbeda, dengan sendirinya membutuhkan penanganan oleh karyawan yang berasal dari kultur yang berbeda itu pula. Oleh karena itu Schlumberger merekrut karyawan yang memiliki kultur yang sama dengan klien. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh informan 1:

*“Misalnya pada klien kami Total Oil di Balikpapan yang pengambil keputusannya dilakukan oleh orang Perancis dan mereka akan lebih nyaman ditangani oleh orang Perancis, kami merekrut karyawan berkebangsaan Perancis untuk menanganinya”.*

Serupa dengan klien Total Oil, informan 2, memberikan contoh kasus pada klien di Jakarta:

*“Kami banyak menangani pekerjaan Pertamina dan Pertamina meminta harus ditangani oleh orang-orang Indonesia yang berbahasa Indonesia”.*

Selain melayani klien dengan kultur yang sama, seorang karyawan juga harus mampu melayani klien dari kultur yang berbeda. Informan 1 menuturkan:

*“Salah satu pemanfaatan yang paling jelas adalah perusahaan asing yang bekerja di Indonesia, Total di Indonesia, Chevron, tapi kita juga mengirim orang itu ke mana-mana untuk mengenal budaya-budaya lain-lain. Jadi kalau dia kerja dengan perusahaan Amerika tahu kulturnya. Misal, si A tahu kultur “Amrik”. Jadi mereka tahu deal-dealnya, itu contoh umumnya, atau misalnya kita juga ngirim orang ke “Itali” supaya mereka tahu budaya di sana. Jadi ketika kembali ke Indonesia bisa handle klien dari perusahaan “Itali”, pas di Indonesia ketemu orang yang dari “Itali”.*

Kedua, Schlumberger yakin bahwa karyawan yang berasal dari kultur yang berbeda akan membangun sikap adaptif dan tidak mempermasalahkan perbedaan lagi. Sejak awal rekrutmen, karyawan Schlumberger sudah dihadapkan pada kultur yang berbeda. Pada hari pertama mereka

bekerja, mereka harus mengikuti pelatihan di Uni Emirat Arab, Amerika Serikat atau Perancis dengan karyawan lain dari berbagai bangsa. Selanjutnya mereka dapat ditempatkan di negara manapun atau berhadapan dengan klien dari manapun. Serangkaian *training* yang diikuti karyawan dalam berbagai *level* selalu dilaksanakan secara internasional. Dengan demikian, karyawan akan memiliki sikap tidak mempermasalahkan perbedaan lagi. Selain itu juga mampu memanfaatkan perbedaan menjadi kekuatan positif. Informan 3 menyebutkan:

*“Setelah masuk Schlumberger saya ikutan training technical, di Perancis dua kali di Paris, ketiga di Abu Dhabi, terus keempat dan lima di Houston, USA. Non technical training di Abu Dhabi. Bareng dengan teman di seluruh dunia. Kelas kita 20 orang. Di sana kita mengerjakan PR. Jadi benar-benar training dan bekerja dengan teman-teman dari berbagai negara, bahkan pernah sampai jam tiga pagi. Tapi seru!”*

Dengan perbedaan yang dihadapi, karyawan akan memiliki sikap tidak mempermasalahkan perbedaan lagi, dan mampu memanfaatkan perbedaan menjadi kekuatan. Ketiga, dengan diversitas, diharapkan karyawan dapat berkembang dan mencapai karir tertinggi di negara masing-masing. Informan 1 menyatakan bahwa perusahaan merekrut karyawan untuk mampu mengembangkan bisnis Schlumberger di negaranya sendiri dan dengan demikian, karir seseorang bersifat tidak terbatas (*unlimited*).

*“Ketika Schlumberger merekrut karyawan, perusahaan ingin karyawan menjadi chief di negaranya”*.

Dalam pada itu, berdasarkan informasi dari informan 2 diketahui bahwa CEO Schlumberger Indonesia adalah orang Indonesia dengan pertimbangan *market driven*.

*“Big chief kita baru sekarang adalah orang Indonesia. Memang baru kali ini chiefnya orang Indonesia, lebih ke bisnis revenuenya aja, misalnya ok kita banyak kerjasama dengan orang Pertamina...”*

Keempat, diversitas akan memberikan penanganan dan ide yang lebih baik yang akhirnya membawa kesuksesan bagi perusahaan. Wawancara informan 1 mengungkapkan bahwa perbedaan gender akan membawa efek yang positif berupa ide yang berbeda. Hal ini sebagaimana tampak dalam kutipan berikut:

*“Gender juga penting sebab kita menganggap bahwa yang female memiliki ide berbeda dan banyak ide yang bagus dan kalau kita gabungkan kita bisa sukses”.*

Sejalan dengan pernyataan informan 1, informan 2 menyatakan bahwa perbedaan kultur dapat membangun ide yang lebih cemerlang.

*“Dengan expose ke overseas, misalnya di Indonesia, saya ke Bangkok. Di sini juga pasti ada orang lain yang dikirim ke tempat itu. Ketika semakin banyak orang yang beda, maka semakin banyak ide yang dikeluarkan ke table”.*

Senada dengan informan sebelumnya, informan 3 juga menyebutkan hal yang sama:

*“Kita bisa belajar banyak tentang pola pikir dan cara kerja orang luar, dan kita juga bisa memberi masukan kalau itu menyangkut field atau klien di negara kita”.*

#### **b. Diversitas dalam Interpretasi Anggota Organisasi**

Diversitas di Schlumberger dimaknai secara berbeda oleh anggota organisasi. Pihak manajemen menyebutkan bahwa diversitas bersumber pada perbedaan dalam hal *nationality* dan gender. Selain itu juga bersumber pada tingkat dan latarbelakang pendidikan. Sementara itu,

karyawan melihat bahwa selain bersumber pada tiga hal tersebut, diversitas bersumber pula pada perbedaan etnis.

Dalam hal *nationality*, rekrutmen karyawan dilakukan dengan sistem *nationality*. Artinya, Schlumberger Indonesia bertanggungjawab atas kuota *nationality* yang ada di Indonesia. Schlumberger Indonesia berhak untuk merekrut karyawan dengan kebangsaan Indonesia, untuk ditempatkan di Indonesia maupun di luar negeri. Selain mengirimkan karyawan Indonesia, Schlumberger Indonesia menerima karyawan ekspatriat yang direkrut oleh Schlumberger dari geomarket<sup>1</sup> lain. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh informan 1:

*“Saya recruiting manager Indonesia, tapi yang saya rekrut bukan hanya orang-orang yang kuliah atau lulusan di Indonesia. Tapi semua yang berkebangsaan Indonesia adalah tanggungjawab saya. Misalnya ada orang Indonesia kuliah di Rusia, kayak UInya Rusia. Saya dikasi tahu recruiter di sana, yang akan nge-handle rekrutmen dia, meskipun dia ndaftar di Schlumberger Rusia. Masalah penempatan dia bisa ditempatin di negara manapun. Penempatan sudah ada kuotanya masing-masing. Kalau misalnya orang melamar ke saya, yang ngehandel itu bukan saya”.*

Adapun pemaknaan diversitas sebagai terdapatnya perbedaan dalam *nationality* dan jender adalah seperti yang dinyatakan oleh informan 1 sebagai berikut:

*“Di Indonesia sendiri kalau banyak program dan proyek, maka orang Indonesia juga banyak, kalau banyak cikal bakal kita dari Perancis, maka banyak juga orang Perancis. Banuak pengeboran bisnis paling besar di Amerika, jadi banyak orang Amrik. Jender juga penting sebab kita menganggap bahwa yang female memiliki ide berbeda dan banyak ide yang bagus dan kalau kita gabungkan kita bisa sukses. Jadi perbedaan nationality dan jender.*

---

<sup>1</sup> Schlumberger Ltd memiliki hirarki area yang biasanya dibagi berdasarkan benua (misalnya Area Asia, Area Eropa, Area Afrika, dan sebagainya). Di bawah area, terdapat geomarket seperti Geomarket Indonesia, Geomarket India, Geomarket Qatar dan Yamen, Geomarket Asia Tenggara. Selanjutnya di bawah geomarket terdapat distrik seperti Distrik Malaysia, Distri Brunei Darussalam, Distrik Thailand, Distrik Jakarta, Distrik Central Sumatera, Distrik Kalimantan, dan sebagainya.

Menurut informan 3, perbedaan di Schlumberger terletak pada *nationality* dan jender, sedangkan yang bersumber pada etnis lebih terlihat di antara orang Indonesia saja, seperti berikut:

*“Aku lebih melihat identitas kepada nationality ya. Kalau aku mendefinisikan identitas di sini aku akan lebih mudah menyebut aku wanita, dan orang Indonesia”.*

Sementara itu, diversitas yang disebabkan perbedaan dalam latarbelakang pendidikan adalah seperti disampaikan oleh informan 2:

*“Jadi kita kan ada banyak departemen. Jadi satu segmen berbeda-beda latar belakang pendidikan ... berbagai macam engineer..teknik mesin, petroleum. Kalau jender kan adanya berbagai macam, gini kalau cowok doing kadang melihat masalah dalam satu masalah yang berbeda”*

Untuk menghargai perbedaan, Schlumberger memberikan kuota untuk perempuan memiliki kesempatan kerja yang sama seperti laki-laki. Dengan demikian pekerjaan di bidang perminyakan yang dianggap sebagai pekerjaan maskulin memberikan kesempatan yang sama kepada perempuan untuk berkarir. Informan 2 menuturkan kebijakan tersebut sebagai berikut:

*“... dan target cewek 40% female. Gak tahu sekarang masih 20-30% jadi target ya kita mengencourage wanita tuk kerjasama kita”*

Informan 2 sendiri adalah seorang perempuan yang memiliki kesempatan kerja yang sama dengan laki-laki. Informan 2 menceritakan pengalamannya bahwa selama perjalanan karirnya tidak didiskriminasikan oleh sesamanya yang laki-laki.

*“First few year banyak kerja di field. Mengang pompa, setelah seven years, kalau saya mulai 2001 kan cuma empat tahun kerja kasarnya. Setelah di operation manager saya*

*bisa mencoba sesuatu yang baru. Pekerjaan personel operation manager misalnya industrial, padahal menurut saya bisa dipelajari”.*

Informan 3 menyebutkan bahwa sebagai perempuan ada beberapa pertimbangan ketika berada di lapangan, seperti berikut:

*“Mungkin ada pertimbangan mengenai keberadaan wanita di lapangan, karena sebagai wanita, aku harus melakukan banyak pekerjaan pria di lapangan. Sanitasi juga sangat terbatas waktu di field karena wanita butuh sanitasi yang bersih. Jadi mungkin itu pertimbangannya kalau wanita lebih memilih kantor pusat, meskipun awal-awal tetap wanita maupun pria akan ke field juga”.*

Perbedaan yang bersumber karena latarbelakang pendidikan adalah sebagaimana diungkapkan oleh informan 2 berikut:

*“Perusahaan tidak hanya merekrut lulusan perminyakan. Ada macam-macam disiplin ilmu, seperti saya dari teknik sipil”*

Informan 4 menyatakan bahwa dirinya bukan lulusan teknik perminyakan, seperti berikut:

*“Saya dulu kuliah di Jurusan Teknik Mesin”*

Selain perbedaan dalam latarbelakang pendidikan, juga terdapat perbedaan dalam hal tingkat pendidikan. Perbedaan dalam tingkat pendidikan ini kemudian membawa implikasi pada perbedaan *level* kerja karyawan. Sebagian besar karyawan Schlumberger ada di *level* operator yang berasal dari lulusan STM dan Diploma. Sebagian yang lain berada dalam *level engineer*

yang berlatar belakang Sarjana atau Master. Sementara itu, Bagian Penelitian dan Pengembangan didominasi oleh PhD. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh informan 4:

*“Pada waktu saya jadi junior engineer di lapangan, saya harus mengatur pekerjaan operator yang kebanyakan grade lebih tinggi dari saya dan pengalaman lebih lama dari saya. Pendidikan mereka rata-rata STM dan jauh lebih berpengalaman, tetapi koordinasi tetap pada saya yang sebenarnya masih baru tetapi memiliki latar belakang pendidikan lebih tinggi.”*

Informan 3 juga menyebutkan mengenai perbedaan pendidikan ketika ada *training* yang dilakukan di luar negeri. Mereka harus bekerjasama dengan karyawan lain dengan latar belakang pendidikan yang berbeda.

*“Ada yang fresh grade, ada yang S2. Saya pernah di kelas yang satu-satunya fresh grade, yang lainnya S2, tapi kita harus bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan tugas di pelatihan itu.”*

Informasi dari informan 4 menjelaskan bahwa *level* pendidikan akan mempengaruhi jenis pekerjaan yang ditangani karyawan. Sementara itu, lamanya bekerja berpengaruh pada *grade*. Iklim organisasi yang kondusif mampu mengelola ketegangan karyawan baru yang harus mengatur pekerjaan bersama karyawan lama dengan grade lebih baik dan pengalaman pengalaman kerja lebih lama.

Dalam *nationality*, terdapat perbedaan etnis. Informan 2 mengakui adanya perbedaan etnis, akan tetapi perbedaan tersebut tidak dominan. Perbedaan *nationality* lebih dominan daripada perbedaan etnis. Perbedaan *nationality* selanjutnya mengarah pada perbedaan kultur. Sementara itu, setiap kultur membutuhkan penanganan yang berbeda.

*“Lebih ke nationality daripada orang etnis, tapi karena kita biasa menghadapi orang dari berbagai macam, jadi kita tahu cara menghandle perbedaan termasuk perbedaan etnis dan nationality, kepada individualnya sendiri, dan kita lihat kalau image kalau orang Indonesia itu slow. Jadi kalau di MNC kita harus bisa keep up dengan itu. Kalau approach ke Pertamina beda kalau kita approach ke Chevron, misalnya kalau ke Pertamina agak slow dan harus lewat birokrasi, kalau Chevron lebih cepat”.*

Informan 3 juga menyebutkan hal yang sama, bahwa perbedaan etnis tidak terlalu terlihat. Perbedaan etnis hanya terlihat ketika interaksi dari negara itu saja, misalnya interaksi sesama orang Indonesia atau di lapangan. Orang dari negara lain tidak terlalu mpedulikan perbedaan etnis.

*“Kalau etnis atau suku gak terlalu ya, soalnya orang luar juga gak terlalu peduli pada etnis Batak atau Jawa karena buat mereka semua orang Indonesia. Mereka juga gak tahu bedanya antara yang mana suku Jawa dan yang mana suku Batak. Semua tampak sama buat mereka. Tapi mungkin kalau sesama orang Indonesia atau di field daerah, ya mungkin muncul identitas etnis atau sukunya. Misalnya waktu itu saya bertugas di Sumatra, maka kebanyakan temen-temen di lapangan dari suku Batak.”*

### **c. Manajemen Diversitas dan Realitas Konflik di Schlumberger**

Schlumberger mengelola diversitas dengan maksud agar dapat menjadi kekuatan positif perusahaan. Cara yang dilakukan untuk mengelola ada lima macam, yaitu dengan aturan, *mentoring*, orientasi, pelatihan dan penempatan karyawan di negara yang berbeda, serta penempatan karyawan dengan karakter yang berbeda. Pertama, manajemen dengan produk aturan. Perusahaan ini menerbitkan aturan untuk setiap karyawan agar dapat menghargai perbedaan. Dalam *code of conduct* terdapat aturan anti *harassment* yang sanksinya bahkan sampai karyawan dikeluarkan dari perusahaan. Informan 2 menyatakan:



*“Bohong kalau saya bilang gak pernah ada masalah, karena ketika kita berkomunikasi dan berinteraksi seperti mengeluarkan pendapat sangat besar kemungkinan masalah terjadi. Tetapi perusahaan ini merupakan perusahaan yang melihat bahwa masalah perbedaan perlu ada peraturannya. Jadi kalau ada sampai ada yang harass ya ada sangsi bahkan terminasi. Jender female dan male: jadi male selalu harus respect female ya”.*

Informan 3 menyatakan hal yang sama, yakni:

*“Ya, di sini kita harus bisa respect satu dengan yang lain. Kalau main atau gaul bareng dengan sesame negaranya ya itu biasa, tapi yang penting saling menghormati kok.”*

Kedua, perusahaan melakukan mentoring padakaryawan baru untuk mempercepat adaptasi. Perusahaan memiliki sistem pengembangan karyawan yang mengharuskan karyawan baru dibimbing oleh karyawan lama senior. Sistem mentoring akan mempercepat adaptasi terhadap budaya perusahaan dan lingkungan yang baru bagi karyawan baru. Informan 2 memberikan pernyataan tentang mentoring sebagai berikut:

*“Biasanya kalo new hire atau fresh grade biasanya ada mentor atau coaching dan kita bisa nanya apa aja termasuk tentang culture shock, dan Schlumberger berharap supaya new hire bisa adaptasi cepet ya, tetapi mentor ini untuk membantu”.*

Penghargaan dan kenyamanan terhadap budaya yang berbeda adalah harga mati di Schlumberger yang tidak dapat ditawar. Untuk memperoleh karyawan yang cocok dengan lingkungan yang berbeda, perusahaan melakukan cara ketiga, yaitu orientasi karyawan pada budaya yang berbeda. Program orientasi yang baru dimulai tahun 2005 menyiapkan karyawan untuk mengetahui budaya organisasi yang menghargai perbedaan, sebelum karyawan menandatangani kontrak. Artinya karyawan yang merasa tidak cocok dengan budaya organisasi dapat mengundurkan diri. Berikut hasil wawancara dengan informan 2:

*“Ada program baru, field exposure program. Fresh grad sebelum sign contract ok, I agree to work. Mereka dikirim ke salah satu lokasi. Itu satu minggu. Jadi si new hire bisa ngeliat lingkungan tempat dia bekerja dan untuk company. Jadi tahu apakah dia profiling yang kita cari”.*

Informan 3 menyebutkan mengenai usaha perusahaan untuk membuat karyawannya akrab dengan kegiatan budaya.

*“kalau SLB untuk merangkul perbedaan: family gathering, kemana nginep, outbond bareng. Terus kalau tahun 2007, ada IJ sport day. Ada lomba basket, nyanyi cheers, dan satu event SLB seluruh Indo. Semua ikut. Mereka dicampur, dicampur team building. Kadang ada juga dinner bareng atau lunch bareng difasilitasi perusahaan. Dalam rangka, misalnya ada yang mau ditransfer ke luar, atau ada yang selesai skripsi. Dua kali, merayakan kayak gitu, main bowling bareng ... informal juga fasilitas kantor.”*

Keempat, pelatihan dan penempatan karyawan di negara yang berbeda. Perusahaan mengelola diversitas untuk menjadikannya menjadi kekuatan positif perusahaan juga melalui pelatihan di berbagai negara. Informan 2 menyampaikan rincian pengiriman karyawan ke luar negeri sebagai berikut:

*“Setelah kita rekrut kita juga pengen dia expose ke tempat yang baru maka kita kirim ke overseas. Setiap karyawan punya kesempatan yang sama”.*

Informan 3 menyebutkan mengenai *training* tersebut:

*“Selama ditraining kita latihan bener-bener berlatih bekerjasama dan menyelesaikan kasus, memang gak ada sesi khusus tentang cross-cultural understanding seperti kalau pertukaran pelajar, tapi kita bisanya bergaul secara*

*informal waktu break atau ketika mengerjakan tugas bersama dengan grup kita atau weekend bikin acara bersama. Di Perancis, saya ketemu cewek Oman yang jago belly dance, terus saya ketemu satu orang Pakistan yang saya dibuatin makanan Pakistan. Waktu ketemu orang India, saya diajakin ke restoran India. Di sana ada restoran Indonesia, terus kita juga cerita-cerita, kita saling tukar-menukar informasi.”*

Kelima, penempatan karyawan dengan karakter yang berbeda-beda. Hal ini dilakukan dengan menempatkan karyawan ke dalam tim-tim yang setiap saat anggota-anggotanya secara individual dapat dipindahkan ke kelompok-kelompok yang lain. Dengan demikian akan membiasakan karyawan bekerja dalam tim dengan siapapun. Oleh karena itu, mereka dapat mengambil sikap atas perbedaan secara positif. *Stereotyping* atas budaya yang berbeda terbentuk melalui interaksi dengan suatu kultur untuk tujuan positif. *Stereotyping* selanjutnya digunakan untuk memprediksi cara bekerjasama dengan karyawan dari kultur yang berbeda.

*“Satu departemen kita taruh beda-beda kita campur, jadi gak mungkin berkelompok-kelompok. Dengan tidak terkelompok atau blok-blok, lebih kepada kompetensi pengelompokan di departemennta. Isu-isu etnis tidak terasa, tapi kalau isu nationality terbentuk karena stereotype aja, tapi konflik gak ada. Jadi kalo ngadepin orang Prancis gini, ngadepin orang koboi gini”*

Informan 3 juga menyebutkan bahwa dalam pekerjaan yang dijadikan acuan adalah profesionalisme, tetapi ketika bergaul terkadang ada pergaulan dengan grup yang sama.

*“Secara nature, mereka lebih nyaman. Mereka suka bergaul dengan yang sama negaranya, misalnya dalam pergaulan ketemu dengan sesama orang India, mereka cenderung ngomong bahasa India. Jadi kita gak ngerti, tapi kalau sudah di urusan pekerjaan, mereka ngomong Bahasa Inggris.”*

Secara lebih lanjut informan 3 menjelaskan tentang *stereotype* yang terjadi, meskipun hal tersebut tidak menyebabkan konflik. Informan ini juga menjelaskan konflik yang sering terjadi adalah karena perbedaan pendapat dan opini, bukan karena masalah budaya.

*“Setiap orang punya karakteristik sendiri-sendiri termasuk dari negaranya, misalnya kalau orang Rusia, suka party, harus minum, pasti minum, dan suka party. Mungkin kebiasaan itu aja, kalau orang Indonesia dianggap lebih ramah dari Malaysia, atau kadang stereotype mereka lebih ke negaranya atau kota, misalnya tentang Jakarta macet dan lain-lain. Mereka juga gak segan untuk bertanya, misalnya tentang bom atau tentang kenapa saya gak pakai jilbab, karena saya muslim, dan lain-lain. Itu yang kadang muncul dalam pergaulan.*

Adapun realitas konflik dalam organisasi adalah sebagaimana tuturan para informan berikut, menurut informan 3 :

*“Kalau konflik cenderung karena beda pendapat. Jadi ada argumentasi, misalnya ketika memutuskan mengenai bahan presentasi. Jadi sepengalaman saya bukan karena perbedaan negara atau stereotype.*

Dalam menyikapi konflik yang terjadi, perusahaan selalu menekankan prioritas pada kepentingan organisasi, yaitu *the competence is priority*. Informan 2 menyatakan bahwa pengelolaan konflik tersebut adalah seperti berikut:

*“Bohong kalau saya bilang gak pernah ada masalah, karena ketika kita berkomunikasi dan berinteraksi seperti mengeluarkan pendapat sangat besar kemungkinan masalah terjadi. Tetapi perusahaan ini merupakan perusahaan yang melihat bahwa masalah perbedaan perlu ada peraturannya ... Kita gak pernah jender. The competence sebagai first priority”.*

Kompetensi merupakan alasan untuk seseorang direkrut, bukan karena ia berasal dari negara tertentu atau dengan jenis kelamin tertentu. Penyelesaian konflik atas perbedaan dengan

berdasarkan kompetensi akan dirasa adil bagi perusahaan dan karyawan. Informan 2 memberikan contohnya sebagai berikut:

*“Ada minimum IPK, misalnya kita put 3. Kita melihat aktivitasnya, misalnya dia ini memang 3.5, tapi gak pernah ikut kegiatan, tapi waktu ketika interview kita akan lihat karena waktu interview kelihatan orang yang nerd ya”.*

Kebijakan perekrutan perempuan adalah berdasarkan konsep keadilan jender, akan tetapi kompetensi menjadi ukuran mutlak. Sementara itu, *nationality* tunduk pada aturan Departemen Tenaga Kerja dan berdasarkan kebutuhan perusahaan. Informan 2 menyatakan:

*“Government kita mintanya orang Indonesia semua, karena gak semua orang di Indonesia bisa kerja, tapi di tahun berikutnya kita pengen gak hanya orang Indonesia aja. Kalo kita expose orang kita ke temoat lain, kita bisa ke tempat lain. Kalau rekrut nationality, ada yang namanya target nationality. Drivenya adalah revenue berbanding lurus dengan perekrutan; butuh lebih banyak orang jadi per country kita akan punya plan sendiri”.*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kebijakan merekrut karyawan berdasarkan kebutuhan atas karyawan dari Indonesia. Perencanaan perekrutan dilakukan oleh perusahaan yang ada di Indonesia ditambah dengan perencanaan perusahaan di *level* multinasional yang membutuhkan karyawan lokal dan ekspatriat. Perusahaan di Indonesia dapat merekrut karyawan domestik untuk kebutuhannya dan meminta perusahaan di negara lain untuk merekrut ekspatriat. Sementara itu, kebutuhan perusahaan di negara lain yang membutuhkan karyawan Indonesia dapat dimediasi dengan merekrut karyawan berkebangsaan Indonesia untuk penempatan internasional.

## **2. Pembahasan**

Manajemen diversitas adalah manajemen di dalam organisasi yang dilaksanakan dengan merencanakan dan menerapkan sistem-sistem dan praktek-praktek organisasional. Schlumberger melaksanakannya dengan membuat aturan, *mentoring*, orientasi, dan kebijakan dalam pelatihan dan penempatan karyawan. Aturan, *mentoring*, orientasi, dan kebijakan tersebut tertuang dalam kode etik dan kebijakan perusahaan.

Kode etik dirancang sebagai garis besar aturan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi untuk berkomunikasi antar sesama anggota organisasi. Para anggota organisasi, baik kalangan manajemen maupun karyawan, sama-sama berpegang pada kode etik sebagai pedoman dalam perilaku interaksi antar sesama anggota organisasi yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

Dalam lingkup komunikasi organisasi, interaksi tersebut terjadi dalam pembuatan keputusan, pengendalian bisnis, dan praktek-praktek kerja yang terjadi di dalam perusahaan. Salah satunya berbentuk *Code of Conduct* yang terkait dengan *sexual harassment policy*, yaitu kebijakan yang menyangkut pelecehan seksual. Di samping itu, juga ada yang tertuang dalam *Personel Guidelines Principle* yang mengatur tentang pentingnya promosi atas keragaman kebangsaan, jender, dan perbedaan dalam pemikiran. Untuk itu, kekerasan atas nama perbedaan budaya tidak ditolerir di perusahaan ini, sehingga bagi pelanggarnya dapat dikenakan sanksi. Sementara itu, yang menyangkut kebijakan perusahaan adalah adanya *mentoring* karyawan baru untuk mempercepat proses adaptasi, orientasi karyawan pada budaya yang berbeda, pelatihan dan penempatan karyawan di negara yang berbeda, dan penempatan karyawan dengan karakter yang berbeda-beda. Adapun tujuan dari keberadaan kode etik dan berbagai kebijakan perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan dari keragaman budaya dalam organisasi dan mereduksi sekecil mungkin potensi kerugiannya.

Tujuan manajemen diversitas adalah untuk memaksimalkan kemampuan dari seluruh pekerja untuk memberi kontribusi pada tujuan organisasional. Di Schlumberger, keragaman dalam latarbelakang budaya yang bersumber pada *nationality* dan jender merupakan suatu implikasi dari tujuan perusahaan ini.

Tujuan yang menyangkut *nationality* adalah dalam rangka memberi pelayanan yang terbaik kepada klien atau pelanggan sebagai *stakeholder* perusahaan. Klien Schlumberger berasal dari berbagai negara, dan dengan sendirinya dengan *nationality* yang bermacam-macam. Latarbelakang *nationality* ini akan membawa perbedaan dalam latarbelakang budaya. Sementara itu, latar belakang budaya yang berbeda menentukan cara berkomunikasi yang mencerminkan identitas budayanya, yaitu penggunaan simbol verbal dan nonverbal yang menunjukkan ciri khas budayanya. Suatu hal yang dapat terjadi adalah bahwa antara pihak perusahaan dan *stakeholder* berbeda dalam penggunaan simbol dan pemaknaannya karena berbeda latarbelakang budayanya. Oleh karena itu diperlukan pula karyawan dari berbagai *nationality* agar perusahaan dapat berkomunikasi antarbudaya secara efektif dengan klien. Karyawan yang memahami atau memiliki latarbelakang budaya yang sesuai dengan klien dapat berperan menjadi komunikator yang efektif sehingga tujuan dapat tercapai.

Sementara itu, tujuan yang terkait dengan aspek jender adalah karena Schlumberger merupakan perusahaan yang ingin mengembangkan ide-ide dari berbagai perspektif. Selain itu, hal ini juga merupakan wujud komitmen dari perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi perempuan berkarir. Oleh karena itu, citra perusahaan sebagai perusahaan multinasional yang berbasis negara dapat positif karena dipandang peduli terhadap isu-isu dan warganegara secara global. Sejalan dengan konsep yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, yaitu sebagai Schlumberger Global Citizenship.

Dengan diversitas budaya akibat adanya keragaman *nationality* dan aspek gender dari karyawan ini menyebabkan perusahaan harus mengelola diversitas agar yang muncul bukan dampak negatifnya. Manajemen itu dilakukan dengan aturan dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu yang muncul adalah diversitas sebagai kekuatan positif. Hal ini berarti bahwa seluruh anggota organisasi, baik kalangan manajemen maupun karyawan, dapat memberikan kontribusinya kepada perusahaan sesuai latar belakang budaya yang dimilikinya. Demikian pula dalam konteks perbedaan budaya yang muncul karena perbedaan latarbelakang maupun tingkat pendidikan. Dalam latarbelakang apapun dan tingkat pendidikan apapun, semua karyawan dapat member kontribusi maksimal tanpa kekhawatiran mengalami pelecehan atau kekerasan simbolik. Perbedaan bagi Schlumberger didorong untuk merangsang kreativitas dan inovasi produktif.

Penerapan manajemen diversitas mensyaratkan adanya paradigma multikultural yang menjadi landasan organisasi. Schlumberger dapat dikatakan menjadi organisasi multikultural. Perusahaan memberikan nilai keragaman budaya yang ada di dalamnya. Hal ini tampak pada budaya organisasi yang berusaha mendorong praktek kerja yang adil di seluruh dunia dan menawarkan kesempatan sama bagi seluruh karyawan. Komitmen ini sekali lagi tertuang dalam kode etik yang memberi tekanan pada nilai-nilai diversitas. Perusahaan ini mendorong karyawannya untuk menginternalisasi nilai-nilai itu ke dalam kehidupan kerja karyawan.

Karakter lain yang menunjukkan pluralisme di Schlumberger adalah penghormatan pada masing-masing individu yang bersatu membentuk perpaduan demi tujuan organisasi. Oleh karena itu setiap pelecehan yang dilakukan seorang karyawan terhadap karyawan lainnya tidak ditolerir. Nilai-nilai pluralitas yang dikembangkan di perusahaan secara konkrit didukung oleh keberadaan kode etik. Perusahaan menyadari bahwa pluralitas merupakan kekuatan atau modal dasar bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, seperti misalnya kebutuhan karyawan yang



berasal dari berbagai bangsa dan kebudayaan guna memberikan pelayanan terbaik kepada klien atau pelanggan dari Schlumberger. Selain untuk membangun kemampuan adaptif bagi karyawan bila ditempatkan di negara lain.

Melalui kode etik yang terdapat di Schlumberger, dapat dilihat bahwa perusahaan ini memiliki kemampuan dalam melakukan manajemen diversitas. Secara teoritik dikemukakan bahwa manajemen tersebut memfasilitasi tiga hal, yaitu, (1) tujuan moral, etika, dan tanggung jawab sosial, (2) kewajiban resmi, (3) tujuan-tujuan yang menyangkut aspek ekonomi. Di Schlumberger, konteks kepentingan moral, representasi kelompok-kelompok budaya dalam populasi kerja, khususnya pada posisi pemegang kekuasaan sudah diperhatikan, meskipun belum tampak proporsional.

Dari hasil penelitian, dari unsur diversitas yang bersumber pada jender, representasi kelompok perempuan dalam berkarir di Schlumberger sudah mulai bisa diperhitungkan. Dari 23 manajer yang ada, 9% nya adalah perempuan. Dalam waktu dekat, ditargetkan terjadi peningkatan sebesar 13%. Dalam jangka panjang diproyeksikan 23% manajer perempuan. Meskipun demikian dapat dikatakan bahwa proporsi perempuan terhadap pekerja pria masih tergolong lebih kecil.

Kewajiban resmi yang harus dijalankan oleh Schlumberger seperti ditemukan dalam penelitian ini adalah mendapat keuntungan dan mengembalikan dana ke pemegang saham, ritokrasi, serta mengusahakan keragaman dalam organisasi. Dalam konteks ini, kemampuan fasilitasi dari manajemen diversitas adalah memberikan keragaman tenaga kerja, dengan laki-laki dan perempuan dari berbagai negara dan latar belakang budaya yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dari sisi jender, diupayakan tidak ada dominasi yang dilakukan oleh

kelompok karyawan laki-laki terhadap kelompok karyawan perempuan. Hal ini dipayungi oleh kode etik yang diterapkan oleh perusahaan.

Sebagaimana yang diuraikan dalam temuan bahwa klien Schlumberger berasal dari negara dan kultur yang berbeda, sehingga perusahaan ini merekrut karyawan yang berasal dan memiliki kultur yang sama dengan kliennya. Kebijakan ini menyebabkan karyawan terbiasa dengan perbedaan. Sikap yang berkembang kemudian adalah kecenderungan untuk tidak mempersoalkan perbedaan. Di antara karyawan terbiasa untuk memahami adanya perbedaan dalam penggunaan simbol-simbol yang berbeda dalam komunikasi, sehingga tidak ada prasangka yang berpotensi memunculkan diskriminasi. Perspektif yang memandang bahwa keyakinan, perilaku, dan nilai-nilai *in-group* lebih positif dibanding *out-group* menjadi jauh berkurang.

Di perusahaan ini berkembang pemahaman bahwa perbedaan *nationality* mengarah pada perbedaan kultur. Perbedaan kultur selanjutnya disadari akan adanya perbedaan dalam penanganan. *Stereotyping* yang memuat informasi tentang kelompok asal individu dikelola dengan memanfaatkan untuk melakukan pendekatan kepada klien. Seperti misalnya, karakter orang Indonesia yang dipandang *slow* digunakan untuk melakukan *approach* ke Pertamina.

Dalam pada itu menyangkut manajemen diversitas dan realitas konflik, dapat dikemukakan bahwa Schlumberger merupakan perusahaan yang menyadari bahwa masalah perbedaan dapat mendatangkan konflik dalam interaksi. Kesadaran itu yang menyebabkan Schlumberger membuat aturan-aturan untuk mengelolanya. Sebagai contoh adalah konflik antarbudaya laki-laki dan perempuan yang dipicu oleh bentuk-bentuk pelecehan. Aturan yang berupa *code of conduct* misalnya, berisi tentang anti *harassment* dengan sanksi bagi yang

melakukan pelecehan. Sanksi dari ringan sampai berat, yakni sampai dikeluarkan dari perusahaan. Oleh karena itu dalam konteks jender, karyawan laki-laki harus menghormati karyawan perempuan.

Secara teoritik dapat dikemukakan bahwa perusahaan ini telah mengembangkan semacam bentuk kompetensi antarbudaya yang dikelola sistemik. Perusahaan memperhatikan bahwa di dalam organisasi terdapat berbagai kelompok budaya, ada batasan-batasan yang mengatur interaksi antar kelompok agar berjalan harmonis dan mengambil hal-hal yang positif dari perbedaan-perbedaan yang ada. Konflik yang berkaitan dengan identitas kelompok budaya diantisipasi dengan membuat *code of conduct*.

Akulturası mengacu pada proses untuk memecahkan masalah perbedaan budaya, perubahan budaya, serta adaptasi antarkelompok. Sementara itu integrasi struktural mengacu pada tingkatan heterogenitas dalam struktur formal organisasi. Dari uraian sebelumnya tampak bahwa akulturası terjadi melalui aturan, seperti *code of conduct* yang berisi tentang anti pelecehan, sehingga secara sistemik karyawan diharuskan untuk menghargai anggota kelompok busaya lain. Selain itu juga melalui upaya *mentoring* yang dapat mempercepat proses adaptasi dalam memasuki budaya lain. Tidak hanya itu, ada kegiatan orientasi karyawan pada budaya yang berbeda. Upaya lain adalah berupa pelatihan, dan penempatan karyawan di negara yang berbeda, serta penempatan karyawan dalam tim dengan karakter anggota yang berbeda-beda berdasar perbedaan budayanya.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- a. PT Schlumberger melaksanakan manajemen diversitas dengan membuat aturan yang tertuang dalam kode etik perusahaan. Dalam bentuk *Code of Conduct* dan *Personel Guidelines Principle*.
- b. Selain kode etik, ada kebijakan perusahaan untuk manajemen diversitas yang berupa *mentoring*, orientasi, dan pelatihan, serta penempatan karyawan di negara yang berbeda.
- c. Kode etik dirancang sebagai garis besar aturan yang menjadi pedoman bagi karyawan untuk berkomunikasi dalam interaksinya di lingkup perusahaan, seperti pembuatan keputusan, pengendalian bisnis, dan di dalam praktek-praktek kerja.
- d. Tujuan manajemen diversitas adalah untuk memaksimalkan kemampuan dari seluruh pekerja untuk memberi kontribusi pada tujuan organisasional.
- e. Penerapan manajemen diversitas mensyaratkan adanya paradigma multikultural yang menjadi landasan organisasi. Schlumberger dalam konteks ini merupakan organisasi multikultural dengan pluralisme yang ditunjukkan melalui penghormatan terhadap masing-masing individu dengan karakter budayanya.
- f. Kode etik dan kebijakan perusahaan pada gilirannya mewujudkan proses akulturasi yang menguntungkan bagi kehidupan organisasi.

## 2. Saran

Pernyataan teoritik dari penelitian ini adalah bahwa manajemen diversitas dalam organisasi dilaksanakan dengan membuat aturan yang mampu menjamin adanya penghormatan terhadap masing-masing individu dengan latar belakang budaya yang berbeda berbeda serta mempercepat proses akulturasi secara sistemik sehingga anggota organisasi dapat memiliki kompetensi komunikasi antarbudaya. Secara akademik dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa tidak ditemukannya faktor kelompok dan faktor antarkelompok yang memberikan pengaruh pada organisasi bukan berarti tidak ada budaya mikro yang dibawa oleh kelompok untuk memberikan sistem norma alternatif bagi organisasi, namun hal ini dapat terjadi karena keterbatasan atau kelemahan dari proses penelitian yang dilakukan.

Peneliti menyadari bahwa dengan metode fenomenologi yang dilakukan sesungguhnya penelitian dilakukan kurang mendalam. Limitasi penelitian terjadi karena waktu, biaya, dan tenaga yang terbatas. Oleh karena itu secara akademik disarankan agar penelitian lanjutan dilakukan secara lebih mendalam, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang penerapan manajemen diversitas dalam organisasi dengan keragaman budaya secara lebih detil dan lebih menonjolkan peristiwa-peristiwa komunikasi antarbudaya.

Dalam pada itu secara praktis dapat dikemukakan bahwa dengan mengetahui potret keragaman budaya dan manajemen diversitas di dalam organisasi, Shlumberger diharapkan dapat mempertahankan konsistensi penerapan *Code of Conduct* dan *Personel Guidelines Principle*. Konsistensi lebih jauh dapat menjamin bahwa keragaman budaya karena perbedaan *nationality*, jender, dan pemikiran justru dapat efektif mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bantz, Charles R. 1983. "Naturalistic Research Tradition" dalam Linda L. Putnam dan Michael E. Pacanowsky (eds.). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*. Sage Publication. Beverly Hills.
- Cox, Taylor. JR. 1994. *Cultural Diversity in Organization*. CA: Berret-Koehler Publishers. San Fransisco.
- Denzin, Norman K. 1994. "The Art and Politics in Interpretation" dalam Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. London.
- Griffin, Em. 2003. *A First Look at Communication Theory*. 5<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill Companies. New York.
- Hidayat, Deddy Nur. 2002. *Metodologi Penelitian Sosial*. Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Littlejohn, Stephen W. 2002. *Theories of Human Communication*. Wadsworth. Belmont.
- Lustig, W. Myron & Jolene Koester. 2010. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Allyn & Bacon. Boston.
- Minichiello, Victor; Rosalie Aroni, Eric Timewell, dan Loris Alexander. 1995. *In-depth Approaches*. 4<sup>th</sup> Ed. Longman. Melbourne.
- Redding, W. Charles dan Phillip K. Tompkins. 1995. "Organizational Communication-Past and Present Tenses" dalam Gerald M. Goldhaber dan George A. Barnett (eds). *Handbook of Organizational Communication*. Ablex Publishing Corporation. New Jersey.
- Sarantakos, Sotirios. 1993. *Sosial Research*. MacMillan Publishing. Melbourne.
- Suparno, Paul. 1997. *Filsafat Konstruktivisme dalam Pendidikan*. Kanisius. Yogyakarta.

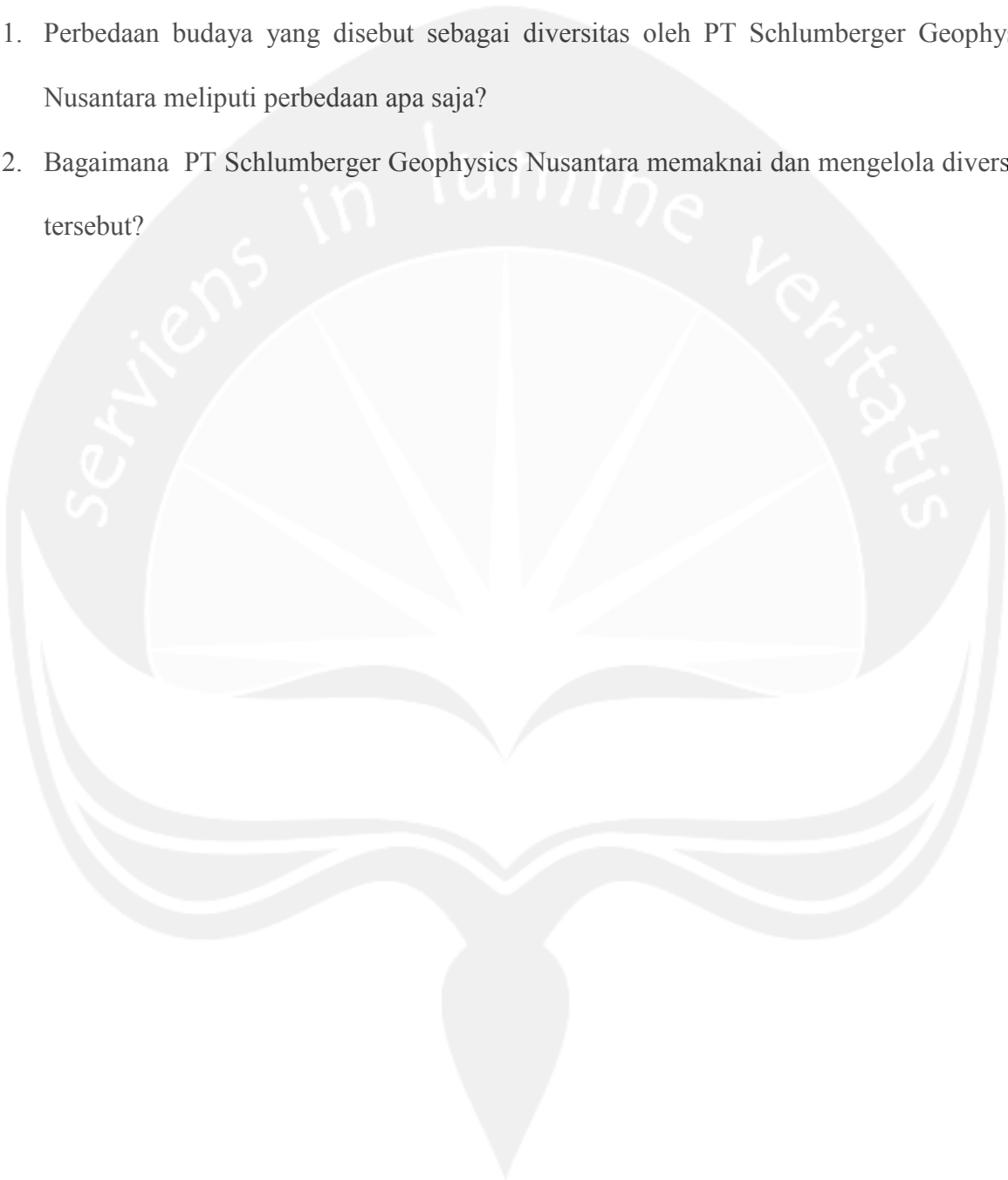


**LAMPIRAN**

## **Lampiran 1. Pedoman Wawancara**

### Pertanyaan untuk Manajemen

1. Perbedaan budaya yang disebut sebagai diversitas oleh PT Schlumberger Geophysics Nusantara meliputi perbedaan apa saja?
2. Bagaimana PT Schlumberger Geophysics Nusantara memaknai dan mengelola diversitas tersebut?





3. Apakah ada budaya organisasi yang mendukung pada penghargaan atas perbedaan budaya?
4. Bagaimana relasi-relasi antar individu/kelompok yang berbeda di Schlumberger Geophysics Nusantara, misalnya apakah ada akulturasi?
5. Bagaimana perbedaan budaya diintegrasikan secara struktural dalam organisasi?
6. Adakah integrasi dalam jaringan informal?
7. Bagaimana sistem dan praktek pengelolaan SDM dalam perbedaan budaya?
8. Adakah konflik-konflik yang berhubungan dengan diversitas yang ada dalam organisasi?
9. Bagaimana manajemen mengelola konflik?
10. Untuk tujuan apa diversitas yang ada dalam organisasi dikelola (misalnya dalam rangka tanggungjawab sosial/moral/etika atau kepentingan ekonomi)
11. Bagaimana manajemen memandang unsur identitas, prasangka, dan diskriminasi, *stereotyping* dan kepribadian sebagai faktor penentu relasi individu dalam keragaman? Bagaimana organisasi mengelolanya?
12. Bagaimana manajemen memandang konflik yang bersumber pada etnosentrisme? Bagaimana organisasi mengelolanya?

#### Pertanyaan untuk Karyawan

1. Bagaimana sikap terhadap teman yang berbeda budaya? Pernahkah dicurigai karena berbeda etnis/agama/ras dan sebagainya?
2. Pernahkah mendapatkan perlakuan tidak adil dari organisasi atau dari sesama karyawan yang berbeda budaya?
3. Apakah memiliki *stereotyping* terhadap kelompok ras/etnis/agama tertentu?

4. Apa pendapat karyawan mengenai perbedaan kultural? Bagaimana jika teman dalam satu organisasi berasal dari kelompok budaya lain?
5. Apakah ada konflik antar kelompok budaya? Bagaimana pengelolaan yang ada?



## Lampiran 2. Transkrip Wawancara

### Informan 1

Informan ini memiliki jabatan sebagai *OFS Recruiting & Universities Relation Manager*. Pria kelahiran Pematang Siantar, Sumatera Utara ini merupakan lulusan ITB, Jurusan Teknik Mesin, tahun 1999, dan bekerja di Schlumberger sudah selama 11 tahun. Baru 2 tahun terakhir di Indonesia, setelah sebelumnya di Schlumberger yang beroperasi di negara lain. Sebelumnya selama 1,5 tahun pertama di Indonesia.

Tanya: Apa arti penting diversitas bagi Schlumberger?

Diversitas buat Schlumberger sangat penting sebab merupakan perusahaan jasa perminyakan, jasa perminyakan itu artinya kita menjual jasa jadi orang yang butuh jasa butuh. Jadi kita juga beroperasi hampir diseluruh dunia. Perusahaan minyak ladang belum tentu seluruh dunia jadi bisa dimana-mana, jadi karena kita punya *policy* dimana supaya langgeng atau di bisnis maka kita butuh orang dari mana-mana untuk *handle* klien dari mana-mana. Oleh karena itu diversitas menjadi penting. Schlumberger sendiri memiliki 140.000 karyawan. Di Indonesia sendiri kalau banyak program dan proyek maka orang Indonesia juga banyak, kalau banyak, cikal bakal kita dari Perancis maka banyak juga orang Perancis, banyak pengeboran bisnis paling besar di Amerika jadi banyak juga orang “Amrik”. Gender juga penting sebab kita menganggap bahwa yang *female* memiliki ide berbeda dan banyak ide yang bagus dan kalau kita gabungkan kita bisa sukses. Jadi perbedaan *nationality* dan gender.

Tanya: Bagaimana pertimbangan dalam rekrutings karyawan?

Misalnya pada klien kami Total Oil di Balikpapan yang pengambil keputusannya dilakukan oleh orang Perancis dan mereka akan lebih nyaman ditangani oleh Perancis; kami merekrut karyawan berkebangsaan Perancis untuk menanganinya.

Tanya: Bagaimana kaitan antara rekruting dengan manajemen pengelolaan keragaman?

Salah satu pemanfaatan yang paling jelas adalah perusahaan asing yang bekerja di Indonesia; Total di Indonesia, Chevron, tapi kita juga mengirim orang itu ke mana-mana untuk mengenal budaya-budaya lain-lain. Jadi kalo dia kerja dengan perusahaan Amerika tahu kulturnya. Misal si A tahu kultur “Amrik” jadi mereka tahu *deal-deal* ya itu contoh umumnya, atau misalnya kita juga ngirim orang ke “Itali” supaya mereka tahu budaya di sana, jadi ketika kembali ke Indonesia bisa *menghandle* klien dari perusahaan “Itali”, pas di Indonesia ketemu orang yang dari “Itali”.

Tanya: Apa konsep dasar dalam rekruting karyawan?

Ketika Schlumberger merekrut karyawan, perusahaan ingin karyawan menjadi *chief* di negaranya.

Tanya: Bagaimana proses rekruting karyawan?

Saya *recruiting* manajer Indonesia, tapi yang saya rekrut bukan hanya orang-orang yang kuliah atau lulusan di Indonesia. Tapi semua yang berkebangsaan Indonesia adalah tanggungjawab saya, misalnya ada orang Indonesia kuliah di Rusia, kayak UInya Rusia. Saya *dikasi* tahu recruiter di sana, yang akan *ngehandle* rekrutmen dia, meskipun dia *ndaftar* di Schlumberger Rusia. Masalah penempatan, dia bisa *ditempatin* di negara manapun. Penempatan sudah ada kuotanya masing-masing. Kalau misalnya orang luar melamar ke saya, yang *ngehandle* bukan saya.

Tanya: Apa yang dimaksud dengan rekruting berdasarkan pertimbangan *nationality*?

Rekrut di Amerika, saya merekrut orang Indonesia, jadi semua yang berkebangsaan Indonesia, seperti dulu ada orang Indo yang kuliah di Rusia, dan kirim CV yang berminat kerja di Schlumberger. Jadi masalah penempatan bisa dimana-mana, yang direkrut orang luar, mereka bilang berminat orang india saya kirim lagi ke *temen* saya di India tapi

sekolah di Indonesia. Saya bisa bantu tapi yang akan *ngehire* adalah yang dari Indonesia bisa memfasilitasi *menscreen mengetest* tapi akan *dihire* oleh negara kebangsaan calon.

Tanya: Apakah merekrut dari *fresh grade*?

10% kita rekrut orang yang berpengalaman., jadi kalau kita butuh orang Inggris jadi kita *hire* dia, kita biasanya paling baik untuk *ngerekrut fresh grade*, jadi kita datengin universitas-universitas untuk mengunjungi universitas dan *menghire fresh grade*.

Tanya: Apa pemahaman tentang diversitas?

Lulusan ITB tapi kita *train* ke luar, dalam konteks kerja, tujuannya untuk mengetahui kultur. Dalam konteks sudah pernah ke luar. Diversitas dalam arti di tempat kita kerja mereka berasal dari orang yang berbeda-beda. Pengalaman-pengalamannya yang penting.

## **Informan 2**

Informan ini lahir tahun 1978, asal Palembang. Jabatannya sebagai *Personal Operation Manager* Jakarta. Dari ITB, Jurusan Teknik Sipil. Tugasnya sebagai *Personal Operation Manager* membuatnya harus berhubungan baik dengan karyawan, dan memberi motivasi karyawan. Melaksanakan bisnis etik merupakan bagiannya, selain ada bagian lain yakni *personalia* dan *legal*. Bisnis etik bukan karena perbedaan jender tapi salah satunya misalnya *sexual harrashment*, misalnya mengenai bagaimana manajer *handle* bawahannya, dan lain-lain. Beliau perlu juga komunikasi ke Depnaker, *labor law* dalam bahasa Indonesia, sehingga kalau untuk di Indonesia banyak muatan lokal.

Tanya: Apakah ada budaya organisasi yang mendukung pada penghargaan atas perbedaan budaya?

Kami banyak menangani pekerjaan Pertamina dan Pertamina meminta harus ditangani oleh orang-orang Indonesia yang berbahasa Indonesia.

Tanya: Bagaimana sistem dan praktek manajemen sumberdaya manusia dalam konteks perbedaan budaya?

Big *chief* kita baru sekarang adalah orang Indonesia. Memang baru kali ini *chief*nya orang Indonesia, lebih ke bisnis *revenue*nya aja, misalnya *ok* kita banyak kerjasama dengan orang Pertamina, kalau kita banyak kerja dengan orang Total jadi kita banyak butuh orang Perancis.

Tanya: Perbedaan yang disebut sebagai “diversity” dalam nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh Schlumberger meliputi perbedaan apa saja?

Kita mau *promote local content*, orang-orang yang terbaik. Setelah kita rekrut, kita juga pengen dia *expose* ke tempat yang baru maka kita kirim ke *overseas*. Setiap karyawan punya kesempatan yang sama. *Employee group*nya, kalau admin untuk *mobile* lebih sedikit. Perbedaan *nationality*, *expose* ke *overseas*, misalnya di Indonesia saya ke Bangkok, disini juga pasti ada orang lain yang dikirim ke tempat itu. Jadi di sana ada orang “Amrik”, orang mana-mana. Dan *solving the problem*, ketika semakin banyak orang yang beda maka semakin banyak ide yang dikeluarkan ke *table*. Dan yang ketiga, *requirement* dari klien. Orang-orang Schlumberger yang jadi *Account Manager* adalah orang Perancis. Atau misalnya di “Arabic” sendiri, minta orang yang bisa bahasa arab. Atau misalnya di Pertamina minta orang Indonesia. *Government* kita mintanya orang Indonesia semua, karena *gak* semua orang di Indonesia bisa kerja, tapi di tahun berikutnya kita *pengin gak* hanya orang Indonesia aja. Kalau kita *expose* orang kita ke tempat lain kita bisa ke tempat lain. *Education*, disiplin ilmu, misalnya dulu dia belajar di perminyakan, pada saat diskusi dia lebih tahu tentang ini dan lain-lain.

Tanya: Untuk setiap perbedaan, ada berapa kelompok, misalnya ras, jender, dan sebagainya?

Jadi kita kan ada banyak department. Jadi satu segmen berbeda-beda latar belakang pendidikan. Berbagai macam *engineer*, teknik mesin, petroleum. Kalau jender kan adanya berbagai macam, gini kalau cowok doang kadang melihat masalah dalam satu masalah yang berbeda dan target *cewek* 40% female. *Gak* tahu sekarang masih 20-30% jadi target

ya kita mengencourage wanita untuk kerja sama kita. *First few year* banyak kerja di *field*. *Megang pompa*, setelah *7 years*, kalau saya mulai 2001 kan cuma 4 tahun kerja kasarnya. Setelah di *operation manager* saya bisa mencoba sesuatu yang baru. Pekerjaan *personel operation manager* misalnya industrial, padahal menurut saya bisa dipelajari.

Tanya: Latar belakang pendidikan karyawan meliputi apa saja?

Perusahaan tidak hanya merekrut lulusan perminyakan. Ada macam-macam disiplin ilmu, seperti saya dari teknik sipil.

Tanya: Nilai-nilai apa saja yang lebih dominan?

Lebih ke *nationality* dari pada orang etnis, tapi karena kita biasa menghadapi orang dari berbagai macam, jadi kita tahu cara *handle* perbedaan termasuk perbedaan etnis dan *nationality*. Kepada individualnya sendiri. Dan kita lihat kalau *image* kalau orang Indonesia itu *slow*, jadi kalau di MNC kita harus bisa *keep up* dengan itu. Kalau *approach* ke Pertamina beda kalau kita *approach* ke Chevron. Misalnya kalau ke Pertamina agak *slow* dan harus lewat birokrasi kalau Chevron lebih cepat.

Tanya: Adakah konflik yang berhubungan dengan keragaman?

Bohong kalau saya bilang *gak* pernah ada masalah, karena ketika kita berkomunikasi dan berinteraksi seperti mengeluarkan pendapat sangat besar kemungkinan masalah terjadi. Tetapi perusahaan ini merupakan perusahaan yang melihat bahwa masalah perbedaan perlu ada peraturannya jadi kalau sampai ada yang *harash* ya ada sanksi bahkan terminasi. *Gender female dan male*. Jadi *male* selalu harus *respect female* ya. Kalau beberapa *department* biasanya perlu *female*. Jadi misalnya *accounting* butuh ketelitian, jadi misalnya *penginnya female*. Kita *gak* pernah jender, *the competence* sebagai *first priority*. *Fresh grade*, kalau kita bawa *female* sebagai *speaker* itu lebih *meaningful*. Karena kalau *cewek* bisa sampai berkembang maka *cewek* bisa maka kalau dia bisa kenapa aku *gak* bisa. Ada minimum IPK, misalnya kita *put 3.00*, kita melihat aktivitasnya, misalnya dia ini memang 3.5 tapi ga pernah ikut kegiatan, tapi waktu ketika

*interview* kita akan *liat* karena waktu *interview* *keliatan* orang yang *nerd* ya. *Carrier fare* dan *online*, dan *walk in interview*. Jadi bikin *announcement* kita buka 1 hari penuh dan biasanya yang datang *mid carrier*. *Government* kita mintanya orang Indonesia semua, karena *gak* semua orang di Indonesia bisa kerja, tapi di tahun berikutnya kita *pengin* *gak* hanya orang Indonesia *aja*. Kalau kita *expose* orang kita ke tempat lain, kita bisa ke tempat lain. Kalau rekrut *nationality*, ada yang namanya *target nationality*. Ada *nationality* yang mau kita rekrut *more*. *Drivennya* adalah *revenue* berbanding lurus dengan perekrutan butuh lebih banyak orang jadi per *country* kita akan punya *plan* sendiri.

Tanya: Bagaimana relasi antar individu/kelompok? Apakah ada akulturasi?

Biasanya kalau *new hire* atau *fresh grad* biasanya ada mentor atau *coaching* dan kita bisa *nanya* apa saja termasuk tentang *culture shock*, dan Schlumberger berharap supaya *new hire* bisa adaptasi cepet ya tetapi mentor ini untuk membantu.

Tanya: Bagaimana struktur berintegrasi dengan perbedaan budaya?

Ada program baru, *field exposure program*. *Fresh grade* sebelum *sign contract* *ok, I agree to work*. Mereka dikirim ke salah satu lokasi, itu 1 minggu. Jadi si *new hire* bisa *ngeliat* lingkungan tempat dia bekerja dan untuk *company*, jadi tahu apakah dia *profiling* yang kita cari.

Tanya: Bagaimana mengelola perbedaan?

Setelah kita rekrut kita juga *pengin* dia *expose* ke tempat yang baru maka kita kirim ke *overseas*. Setiap karyawan punya kesempatan yang sama. Satu *department* kita taruh beda-beda kita campur, jadi *gak* mungkin berkelompok-kelompok. Dengan tidak terkelompok atau blok-blok, lebih kepada kompetensi pengelompokan di departemennya. Isu-isu etnis tidak terasa tapi kalau isu *nationality* terbentuk karena *stereotype* *aja* tapi konflik *gak* ada. Jadi kalau *ngadepin* orang Perancis *gini* *ngadepin* orang “kobo” *gini*.



### Informan 3

Informan ini merupakan karyawan muda yang direkrut ketika masih *fresh grade*.

Tanya: Menurut anda, apa yang menarik dari manajemen diversitas dalam organisasi yang terkait dengan *treatment* terhadap *fresh grade*?

Enaknya itu *bareng* dengan yang *temen-temen* lain dari berbagai negara. Kami ikut *training* di negara-negara lain juga dan bertemu dengan banyak karyawan *trainee* lainnya yang nantinya akan menjadi karyawan Schlumberger lokasi yang berbeda di banyak negara. Setelah masuk Schlumberger saya ikutan *training technical*, di Perancis dua kali di Paris, ketiga di Abu Dhabi, *trus* keempat dan lima di Houston, USA. *Non technical training* di Abu Dhabi. *Bareng* dengan *temen* di seluruh dunia, kelas kita 20 orang. Di sana kita mengerjakan PR, jadi *bener-bener training*, dan bekerja dengan teman-teman dari berbagai negara, bahkan sampai jam 3 pagi. Tapi seru! Kita bisa belajar banyak tentang pola pikir dan cara kerja orang luar, dan kita juga bisa memberi masukan kalau itu menyangkut *field* atau klien di negara kita.

Tanya: Nilai-nilai apa yang lebih dominan dalam diri anda, agama ataukah etnis?

Aku lebih melihat identitas kepada *nationality* ya. Kalau aku mendefinisikan identitasku di sini aku akan lebih mudah menyebut aku wanita, dan orang Indonesia. Mungkin ada pertimbangan mengenai keberadaan wanita di lapangan. Karena sebagai wanita, aku harus melakukan banyak pekerjaan pria di lapangan. Sanitasi juga sangat terbatas waktu di *field* karena wanita butuh sanitasi yang bersih. Jadi mungkin itu pertimbangannya kalau wanita lebih memilih di kantor pusat, meskipun awal-awal tetap wanita maupun pria akan ke *field* juga.

Tanya: Bagaimana pendapat anda tentang strata dalam pendidikan di sini?

Ada yang *fresh grade*, ada yang S2, saya pernah di kelas yang satu-satunya *fresh grade* yang lainnya S2, tapi kita harus bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan tugas di pelatihan itu.

Tanya: Apakah nilai etnisitas menonjol di Schlumberger?

Kalau etnis atau suku gak terlalu ya, soalnya orang luar juga *gak* terlalu peduli pada etnis Batak atau Jawa karena mereka semua orang Indonesia, mereka juga *gak* tahu bedanya antara yang mana suku Jawa dan mana yang suku Batak, semua tampak sama buat mereka. Tapi mungkin kalau sesama orang Indonesia atau di *field* daerah, ya mungkin muncul identitas etnis atau sukunya. Misalnya waktu itu saya bertugas di Sumatra, maka kebanyakan *temen-temen* di lapangan dari suku Batak.

Tanya: Apa pandangan anda mengenai individu/kelompok lain?

Ya di sini kita harus bisa *respect* satu dengan yang lain. Kalau main atau *gaul* bareng dengan sesama negaranya ya itu biasa, tapi yang penting saling menghormati kok.

Tanya: Bagaimana cara Schlumberger mengelola perbedaan?

Kalau Schlumberger untuk merangkul perbedaan, *family gathering*, kemana *nginep*, *outbond bareng*. Terus kalau tahun 2007, ada *IJ sport day*. Ada lomba basket, nyanyi *cheers*, dan 1 *event* Schlumberger seluruh Indo. Semua ikut. Mereka dicampur, dicampur *team building*. Kadang ada juga *dinner bareng* atau *lunch bareng*, difasilitasi perusahaan. Dalam rangka, misalnya ada yang *ditransfer* keluar, atau ada yang selesai skripsi. Dua kali. Merayakan *kayak gitu*, main bowling bareng, informal juga fasilitas kantor. Selama *ditraining* kita latihan *bener-bener* berlatih bekerja sama dan menyelesaikan kasus. Memang *gak* ada sesi khusus tentang *cross-cultural understanding* seperti kalau pertukaran pelajar, tapi kita biasanya bergaul secara informal sewaktu *break* atau ketika mengerjakan tugas bersama dengan grup kita atau waktu *weekend* kita bikin acara bersama. Di Perancis saya ketemu *cewek* Oman yang jago belly dance, trus saya ketemu orang Pakistan yang saya *dibuat*in makanan Pakistan. Waktu ketemu orang India, saya diajakin ke restoran India, yuk di sana ada restoran Indonesia, *trus* kita juga cerita-cerita, kita saling tukar informasi. Secara *nature*, mereka lebih nyaman mereka suka bergaul dengan yang sama negaranya, misalnya dalam pergaulan ketemu dengan sesama orang

India mereka cenderung *ngomong* bahasa India, jadi kita *gak* ngerti, tapi kalau sudah di urusan pekerjaan mereka *ngomong* bahasa Inggris.

Tanya: Pengalaman anda terkait dengan interaksi dengan mereka yang berkebangsaan lain di Schlumberger?

Setiap orang punya karakteristik sendiri-sendiri termasuk dari negaranya misalnya kalau orang Rusia, suka *party*, harus minum. Pasti minum dan suka *party*, mungkin kebiasaan itu *aja*, kalau orang Indonesia dianggap lebih ramah dari Malaysia atau kadang *stereotype* mereka lebih ke negaranya atau kota, misalnya tentang Jakarta macet, dan lain-lain. Mereka juga *gak* segan untuk bertanya, misalnya tentang bom atau tentang kenapa saya *gak* pakai jilbab karena saya muslim, dan lain-lain. Itu kadang yang muncul dalam pergaulan.

Tanya: Pernahkah terjadi konflik yang berlatar belakang perbedaan budaya di Schlumberger?

Kalau konflik cenderung karena beda pendapat, jadi ada argumentasi, misalnya ketika memutuskan mengenai bahan presentasi. Jadi sepengalaman saya bukan karena perbedaan negara atau *stereotypenya*.

Tanya: Bagaimana pandangan anda tentang orang Indonesia sendiri?

Ramah. Orang Indo dimana-mana, pegawai Schlumberger, semua orang Indo yang dia kenal di Schlumberger di Saudi, dia orang Pakistan, orang Indo sangat *helpful* anda ramah, mereka *bandingin* dengan orang Malaysia. Saya adalah orang Indonesia, saya *mix* juga etnis. Tergantung, dengan lingkungan sesama dengan orang Indoensia, lebih ke *nationality*, karena percuma juga mereka *gak* tahu tentang Batak, Jawa. Waktu Merapi, Gempa Padang. Suka ngasih bantuan ke *school* dan melakukan penanaman pohon. Budaya tertentu di Indonesia, setahu saya *gak* ada. Natal atau buka puasa. Paling kalau kita ke *conference*, baju batik, *trus* tiap presentasi pakai wayang Indonesia semua *slight*

harus pakai wayang, kunci wayang. Karakteristik sendiri, di Paris? Eifel? Indonesia? Kartini Day? Pakai baju daerah, pakai kebaya, lomba masak. Acara di lantai atas lantai 18. Waktu di lapangan pakai kebaya. Mereka yang India, juga pakai kebaya, mungkin bukan pakai kebaya yang rumit. Kalau *pas dating* ke acara *kawinan* mereka pakai juga mereka pakai klien pakai batik, atau *malah* batiknya lebih bagus, koleksinya lebih banyak. Negara, karena misalnya mereka dari India mereka bisa bahasa India. Itu misalnya *ngomong* bahasa India, suami istri, mereka suka berkomunikasi dengan bahasa India, ahhh.. *ngomongin* apa ini... *roaming*... Sama aja, waktu saya *training*, India suka *ngomong* bahasanya. Rusia juga. Saya menjadi satu-satunya orang Indonesia. *Trus* mereka *ngomong* bahasa Rusia. Kalau saya sih selalu bahasa Inggris.

#### **Informan 4**

Informan 4 juga *fresh grade* dari Jurusan Teknik Mesin.

Tanya: Latar belakang pendidikan anda dari jurusan apa?

Saya dulu kuliah di Jurusan Teknik Mesin. Pada waktu saya jadi *junior engineer* di lapangan, saya harus mengatur pekerjaan operator yang kebanyakan *grade* lebih tinggi dari saya dan pengalaman lebih lama dari saya. Pendidikan mereka rata-rata STM dan jauh lebih berpengalaman, tetapi koordinasi tetap pada saya yang sebenarnya masih baru tetapi memiliki latar belakang pendidikan lebih tinggi.